Projektmanagement

T-KIT Nr.3

PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

TRAINING-YOUTH

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

Projektmanagement

T-Kit Nr. 3

JUGEND für Europa
Deutsche Agentur JUGEND IN AKTION

Herausgeberin dieser deutschsprachigen Ausgabe des T-Kit Nr. 3 ist
JUGEND für Europa – Deutsche Agentur für das EU-Programm JUGEND IN AKTION
Godesberger Allee 142-148

D-53175 Bonn
www.webforum-jugend.de

Verantwortlich:
Hans-Georg Wicke

Die Übersetzung aus dem Englischen fertigte Tanja Kaltenborn an.

Die redaktionelle Betreuung dieser Ausgabe besorgte

context
interkulturelle kommunikation & bildung

www.context-bildung.de
Andreas Schmitz

Gefördert wurde diese Ausgabe von

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

GD Bildung und Kultur
Programm „Jugend in Aktion“

1. Auflage,2008

Soweit nicht anders angegeben liegen alle Rechte an dieser deutschsprachigen Ausgabe bei JUGEND für Europa – Deutsche Agentur für das EU-Programm JUGEND IN AKTION. Soweit im Einzelfall nicht anders geregelt und soweit nicht fremde Rechte betroffen sind, ist die Verbreitung der Broschüre als Ganzes oder in Teilen in elektronischer und gedruckter Form für den außerschulischen und schulischen Bildungsbereich unter der Voraussetzung erwünscht, dass die Quelle „JUGEND für Europa – Deutsche Agentur JUGEND IN AKTION“ genannt wird.

Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von JUGEND für Europa ist eine kommerzielle Verbreitung der bereitgestellten Texte, Informationen und Bilder ausdrücklich untersagt.

Willkommen zur T-Kit Reihe

Einige von Ihnen haben sich vielleicht gefragt, was sich hinter dem Begriff T-Kit verbirgt. Wir können Ihnen mindestens zwei Antworten geben. Die erste ist ganz einfach, denn T-Kit ist die Abkürzung für die englische Bezeichnung „Training Kit". Die zweite hat mehr mit dem Klang des Worts zu tun. T-Kit kann leicht an „Ticket" erinnern, und dieses brauchen wir gewöhnlich, um zu verreisen. Spiffy, die kleine Figur auf dem vorderen Broschürendeckel, hat eine Zugfahrkarte in der Hand – für eine Entdeckungsreise durch das Land der neuen Ideen. Wir stellen uns dieses T-Kit als Werkzeug vor, das jede und jeder von uns bei der Arbeit einsetzen kann. Ganz besonders möchten wir Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sowie Trainerinnen und Trainer ansprechen und ihnen theoretische und praktische Hilfsmittel zur Verfügung stellen, die sie bei ihrer Arbeit mit jungen Menschen verwenden können.

Die T-Kit Reihe ist das Ergebnis eines einjährigen gemeinsamen Projekts, an dem Menschen mit unterschiedlichen kulturellen, beruflichen und organisatorischen Hintergründen beteiligt waren. Trainerinnen und Trainer in der Jugendarbeit, Jugendleiterinnen und Jugendleiter in NROs sowie Fachautorinnen und Fachautoren erarbeiteten gemeinsam qualitativ hochwertige Publikationen, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind und in denen die unterschiedlichen Ansätze in Europa zum jeweiligen Thema berücksichtigt werden.

Dieses T-Kit ist Teil einer Reihe von vier Titeln, die im Jahr 2000 erstmals veröffentlicht wurden; weitere werden in den nächsten Jahren folgen. Es ist ihm Rahmen des Partnerschaftsprogramms zum Training europäischer Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter entstanden, das von der Europäischen Kommission und dem Europarat durchgeführt wird. Neben den T-Kits arbeiten die beiden Institutionen auch auf anderen Gebieten partnerschaftlich zusammen, wie zum Beispiel bei Trainingskursen, am Magazin „Coyote" und an einer dynamischen Internetseite.

Wenn Sie mehr über aktuelle Entwicklungen in der Partnerschaft (Neuerscheinungen, Ankündigungen von Trainingskursen usw.) wissen oder die elektronische Version der T-Kits herunterladen möchten, besuchen Sie die Webseite der Partnerschaft www.training-youth.net.

Verlag des Europarats
F-67075 Straßburg Cedex
ISBN 92-871-5567-4
© Europarat und Europäische Kommission, November 2000
Nachgedruckt 2004

Die Reproduktion von Auszügen dieser Publikation ist mit Quellenangabe gestattet, sofern diese ausschließlich für nichtgewerbliche Bildungszwecke verwendet werden.

Dieses Dokument gibt nicht notwendigerweise die offizielle Meinung der Europäischen Kommission oder des Europarats, ihrer Mitgliedstaaten oder der Organisationen wieder, die mit diesen Institutionen zusammenarbeiten.

Koordinierung der T-Kit Reihe:
Silvio Martinelli

Redakteurin und Redakteur dieses T-Kit:
Anne Dussap, Peter Merry

Autoren dieses T-Kit *(siehe auch Seite 109)*:
Bernard Abrignani
Rui Gomes
Dirk de Vilder

Weitere Beiträge von
Alain Roy

Redaktionsausschuss:
Bernard Abrignani
Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
Elisabeth Hardt
European Federation for Intercultural Learning
Esther Hookway
Lingua Franca
Carol-Ann Morris
European Youth Forum
Heather Roy
World Association of Girl Guides and Girl Scouts

Sekretariat:
Sabine Van Migem *(Verwaltung)*
Genevieve Woods *(Bibliothek)*

Broschürendeckel und Figur Spiffy:
The Big Family

Besonderer Dank gilt auch
Patrick Penninckx, der die Einführung der T-Kit Reihe koordinierte, ständig unterstützte und für die Verbindung mit anderen Projekten im Rahmen des Partnerschaftsabkommens sorgte.
Anne Cosgrove und Lena Kalibataite für ihre Beiträge in der Frühphase des Projekts.

Allen Herausgeberinnen und Herausgebern sowie Autorinnen und Autoren, die die Reproduktion ihres urheberrechtlich geschützten Materials erlaubten.

Nicht zuletzt all denen, die in unterschiedlichen Funktionen, in unterschiedlichen Phasen und auf unterschiedliche Art und Weise zum Zustandekommen dieses T-Kit beitrugen.

Partnership
Council of Europe & European Commission
Training-Youth

Europarat
GD IV
Direktorat für Jugend und Sport

Europäisches Jugendzentrum Straßburg
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Straßburg, Frankreich
Tel.: (33-3) 88 41 23 00 – Fax: (33-3) 88 41 27 77

Europäisches Jugendzentrum Budapest
Zivatar utca 1-3
H-1024 Budapest, Ungarn
Tel.: (36-1) 212 40 78 – Fax: (36-1) 212 40 76

Europäische Kommission
GD Bildung und Kultur
Abteilung D5: Jugendpolitik und Jugendprogramme
Rue de la Loi, 200
B-1049 Brüssel, Belgien
Tel.: (32-2) 295 11 00 – Fax: (32-2) 299 41 58

Inhalt

Einführung 9

1. Projekte in der Jugendarbeit 11

1.1 Projektwerte und der Wert von Projekten 11

1.2 Verbände und Projekte: Unter historischem Blickwinkel 11

1.3 Europäische Jugendprogramme und Projekte 12

1.4 Management, Management! 15

1.5 Werte vorher und nachher 15

1.6 Die Werte im Projekt 18

1.7 Die Grenzen projektorientierter Politik 22

1.8 Kultur und Projektmanagement 25

1.9 Was tun? 27

2. Was ist ein Projekt? 31

2.1 Projektmanagement ist nicht... 31

2.2 Ein Projekt der Jugendarbeit ist... 31

2.3 Projektmodelle 34

3. Das Projekt: Schritt für Schritt 43

3.1 Einführung 43

3.1.1 Über Management 43
3.1.2 Ein Modell vorschlagen 46
3.1.3 Definition – Umsetzung – Auswertung 48
3.1.4 Die „W-Fragen" – oder die „Laswell-Methode" 48

3.2 Das Projekt definieren 49

3.2.1 Die Gemeinschaft einführen 49
3.2.2 Bedürfnisanalyse 49
3.2.2.1 Gesellschaftsanalyse 49
3.2.2.2 Institutionelle Prioritäten und 53
3.2.2.3 Persönliche Beweggründe 54
3.2.3 Die Ziele definieren 56
3.2.4 Die konkreten Ziele 57
3.2.5 Strategie und Methodik 60
3.2.6 Eine Aktivität planen 62
3.2.6.1 Planung und zeitliche Abstimmung 62

3.3 Das Projekt umsetzen 66

3.3.1 Ressourcen managen 66
3.3.1.1 Zeitmanagement 66
3.3.1.2 Finanzielle Mittel 68
3.3.1.3 Mittelbeschaffung 70
3.3.1.4 Material und technische Mittel 78

3.3.1.5 Menschen leiten 79
3.3.1.6 Teamwork. 80
3.3.1.7 Laufende Beobachtung und Auswertung 88
3.4 Das Projekt auswerten 93
3.4.1. Eine Auswertung vorbereiten und durchführen 94
3.4.2. Auswertung und Projektplanung 95
3.4.3 Eine Auswertung planen 95

4 Was macht ein Projekt europäisch? 105

Anhang 1 111

Anhang 2 113

Anhang 3 115

Bibliografie 115

Projekte managen 115
Menschen managen 115
Mittelbeschaffung 116
Die Autorinnen und Autoren des Projektmanagement T-Kit 117
Die T-Kit Reihe – Jahr 2000 119
Handelsvertreterinnen und Handelsvertreter für Veröffentlichungen des Europarats 120

Einführung

In den letzten 20 Jahren haben Projekte eine zentrale Rolle in der Jugendarbeit eingenommen. Sie können heute als Mittel zu gesellschaftlicher Veränderung, als Eckpfeiler der Entwicklung von Gemeinschaftsgefühl und Gemeinschaftsgeist sowie internationaler Jugendarbeit oder sogar als Mittel zum Aufbau und/oder zur Stärkung der Zivilgesellschaft betrachtet werden. Infolgedessen ist das Projektmanagement zu einer notwendigen Fertigkeit für Jugendorganisationen und einem immer wiederkehrenden Thema für Trainings im Rahmen der Jugendarbeit geworden.

Projektmanagement erfordert viele verschiedene Fähigkeiten, von der Politik-/Gesellschaftsanalyse bis hin zu Kommunikationsfähigkeiten, von der Fähigkeit, Menschen zu leiten bis hin zu der, Ressourcen zu managen, von der Fähigkeit, Mittel zu beschaffen bis hin zu Auswertungsmethoden usw. Es ist klar, dass dieses T-Kit nicht all diese Fragen umfassend behandeln konnte. Die Autorinnen und Autoren entschieden sich dafür, die für internationale Jugendprojekte wichtigsten Grundlagen anzugehen. Dieses T-Kit wurde von erfahrenen Trainerinnen und Trainern in der internationalen Jugendarbeit geschrieben und lebt von konkreten Trainingsbeispielen. Die Anregungen dazu kamen weitgehend von Trainingsveranstaltungen zum Thema Projektmanagement, die im Rahmen internationaler Jugendarbeit durchgeführt wurden.

Dieses T-Kit sollte nicht als Rezept für die Durchführung eines Projekts gesehen werden. Es ist eher der Vorschlag eines Gerüsts, das der Projektmanagerin und dem Projektmanager konkrete Handlungsschritte zur Verfügung stellt sowie Hinweise und Richtlinien zur Beobachtung eines Projekts liefert.

Das T-Kit wurde für all jene geschrieben, die Projekte entwickeln wollen und auf ihre eigenen Erfahrungen und ihr eigenes Projekt zurückgreifen können.
Es ist für:

- Projektmanagerinnen und Projektmanager, die für die Entwicklung eines Projekts verantwortlich sind
- Trainerinnen und Trainer, die Teilnehmenden bei der Entwicklung ihrer eigenen Projekte helfen.

Dieses T-Kit ist aufgeteilt in vier Hauptkapitel, die sich von allgemeinen Überlegungen zum Wert von Projekten bis hin zur sehr konkreten schrittweisen Entwicklung eines Projekts bewegen. Die vier Abschnitte können unabhängig voneinander gelesen werden, hängen aber natürlich zusammen.

Kapitel 1 ist eine allgemeine Überlegung zur Rolle von Projekten in der Entwicklung internationaler Jugendarbeit und zur Entstehung des Werts von Projekten.

Kapitel 2 klärt darüber auf, was unter Projektmanagement im Rahmen der Jugendarbeit verstanden wird und präsentiert eine Auswahl von Ansätzen und Modellen zur Projektentwicklung.

Kapitel 3 schlägt ein Gerüst vor, das durch die Entwicklung von Projekten der Jugendarbeit führt; ihm folgen schrittweise Erklärungen. Dieses Kapitel beinhaltet praktische Hinweise und konkrete Vorschläge für Trainerinnen und Trainer, die Projektentwicklung als Trainingsinstrument einsetzen. Um Ihnen die Übertragung auf die Praxis zu erleichtern, beinhaltet dieses Kapitel ein Projektbeispiel, das die Erklärungen zu einer schrittweisen Projektentwicklung anwendet.

Kapitel 4 präsentiert einige Gedanken zur europäischen Dimension von Projekten.

Wir hoffen, dass Sie das T-Kit gerne lesen und die Methoden gerne auf Ihre eigenen Projekte anwenden werden. Wir freuen uns über Rückmeldungen zu Ihren eigenen Erfahrungen, die Sie mit der Nutzung dieses T-Kit gemacht haben.

1. Projekte in der Jugendarbeit

1.1 Projektwerte und der Wert von Projekten

Es ist relativ neu, dass Projektmanagement, Projektarbeit und Projektplanung in der europäischen Jugendarbeit große Wichtigkeit beigemessen wird.

Europäische oder internationale Jugendarbeit wurde mehr als 100 Jahre lang hauptsächlich entwickelt von Jugendverbänden, Organisationen und Vereinigungen vielfältigster Art, von denen die meisten jedoch in Form internationaler Jugendorganisationen strukturiert waren. Jahrzehntelang hatten diese Organisationen eine starke philosophische, religiöse, politische oder pädagogische Basis, die von allen oder den meisten der Organisationen in der Bewegung geteilt wurde – eine Art Vorbedingung für die Zusammenarbeit.

Die das Betätigungsfeld und die Entwicklung dieser Organisationen stützenden Werte waren unentbehrlich für ihre Existenz. Die Förderung oder Festigung dieser Werte war häufig der Hauptgrund für die Aktivitäten der Organisationen.

1.2 Verbände und Projekte: Unter historischem Blickwinkel

Die meisten Aktivitäten in der europäischen und internationalen Jugendarbeit wurden für und von Mitgliedern oder Leiterinnen und Leitern lokaler oder nationaler Zweigstellen (und weniger für eine nicht näher bezeichnete oder offene Zielgruppe) organisiert. Die pädagogischen Ziele konzentrierten sich häufig auf die Organisation und/oder ihre Werte (durch z.B. Themenseminare, Versammlungen, satzungsmäßige Sitzungen). Bildung wurde bis dahin oft politisch verstanden (Bildung für Emanzipierung, Befreiung, Selbstentwicklung oder einfach ideologische Bildung). Jene Organisationen, die internationale Trainings durchführten, konzentrierten sich eher darauf, dass ihre Seminare und Treffen oder sogar Jugendbegegnungen (work camps, Einzelaustausch) gut vorbereitet waren, als darauf, Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, Leiterinnen und Leiter oder Projektmanagerinnen und Projektmanager zu trainieren. Die Leiterin oder der Leiter einer Aktivität oder eines Projekts war oft auch jemand, der ein politisches Mandat oder Verantwortung innerhalb der Organisation hatte. Es gab natürlich Ausnahmen.

Von den Gründen hierfür sei einer hervorgehoben:

Der Mangel an bestimmten Mitteln oder Programmen ausschließlich für Training oder Bildungsaktivitäten auf europäischer oder internationaler Ebene. Die Europäische Jugendstiftung (EYF), gegründet in den frühen 1970ern, war wahrhaftig eine Ausnahme. Die Stiftung diente allerdings nicht dazu, die Dinge damals bedeutend zu ändern, erstens weil sie in sich selbst die Schöpfung eines Systems für sich selbst war und zweitens, weil auch Bildungsaktivitäten auf internationaler Ebene als solche verstanden wurden. Training als solches wurde als Begriff nicht oft verwendet, möglicherweise weil die Satzung der EYF und der Europäischen Jugendzentren (EJZ) berufliche Trainingsaktivitäten eindeutig vom Programm des Zentrums ausschloss.

Das Vorherrschen von Ideologien und Organisationen – auf vielerlei Ebenen –, die sowohl sich selbst ausschließend als auch hegemonisch waren (von denen die kommunistische Ideologie das beste, aber nicht das einzige Beispiel ist). Sie stützten sich auf Gesellschaftsanalyse und Lösungen, die jeder und jedem passen würden (die Wirklichkeit war anders, aber die Absicht war die gleiche). Nichtformale Bildung war eine Art und Weise, sich auf eine „bessere" Gesellschaft vorzubereiten und den „neuen Menschen" zu entwickeln.

Die Überzeugung, dass der gesellschaftliche Fortschritt die Probleme des Systems (Ausschluss aus der Gesellschaft, Marginalisierung, Ungerechtigkeit usw.) langsam aber sicher beseitigen würde und dass die Rolle der Zivilgesellschaft – einschließlich der Jugendbewegungen – weniger darin bestünde, diese Probleme zu lösen, als für gesellschaftliche und politische Veränderungen (um das System zu verbessern, zu reformieren oder zu verändern) einzutreten.

Die Rollenverteilung zwischen staatlichem Sozialdienst und Jugendhilfe auf der einen Seite und Jugendorganisationen auf der anderen, von denen nur Angehörige der ersten beiden eine Berufsausbildung haben sollten, um auf Situationen gesellschaftlicher Not zu reagieren (berufliche Fähigkeiten oder Fachkenntnisse gegenüber politischer Kompetenz).

Es wäre unwahr, so zu tun, als hätte sich die internationale Jugendarbeit damals überhaupt nicht auf Projekte gestützt. Aber Tatsache ist, dass Projekte

als Teil der Entwicklung der Organisation verstanden wurden, was dazu führte, dass Projektmanagement als weniger wichtig betrachtet wurde als Führungstrainings und politische Trainings. Die Anzahl an Kursen des Europäischen Jugendzentrums, einschließlich Aktivitäten der Europäischen Jugendstiftung, in denen Projekte ausdrücklich als Methodik oder Inhalt für Trainingskurse genutzt wurden, wurde erst in den 1990ern bedeutend.

1.3 Europäische Jugendprogramme und Projekte

Die Änderungen, die nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Regime in Mittel- und Osteuropa beschleunigt wurden – Entwicklungen, die in den frühen 1980ern bereits spürbar waren -, haben natürlich bedeutende Auswirkungen auf die internationale Jugendarbeit gehabt. Allgemeingültige Ideologien verloren ihre Glaubwürdigkeit und Bedeutung, „Internationalismus" verlor an Schwung und wurde seltsamerweise durch Globalisierung und die Internationalisierung der Weltmärkte ersetzt. Die klassische internationale Jugendarbeit verlor einiges an Bedeutung, obgleich internationale Jugendorganisationen weder ihre Existenzberechtigung noch, in vielen Fällen, ihre Stärke verloren.

Aber die Verlagerung des Akzents in der europäischen Jugendarbeit, die uns interessiert, wurde auch durch andere Faktoren sichtbarer gemacht und manchmal auch verstärkt:

- ***das Aufkommen von Jugendprogrammen in der Europäischen Gemeinschaft/Union und die Entwicklung nationaler Jugendpolitik***

Besonders das Programm „Jugend für Europa" hat die internationale und europäische Jugendarbeit um eine Dimension bereichert, weil es, könnte man sagen, offener für alle jungen Menschen ist und deswegen ein größeres Engagement von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern sowie anderen Fachleuten auf soziokulturellem Gebiet verlangt. Was bis dahin ein „Privileg" von Jugendleiterinnen und Jugendleitern sowie in internationalen Jugendorganisationen aktiven jungen Menschen war, wurde für potenziell jeden jungen Menschen in Europa zugänglich: mit jungen Menschen aus anderen Ländern zusammenzuarbeiten, zu reisen und an einer Jugendbegegnung teilzunehmen. Ungeachtet der Tatsache wie demokratisch und zugänglich Jugendprogramme tatsächlich sind, war ihre Bedeutung für die europäische Jugendarbeit enorm.

Außer Europa allen jungen Menschen zugänglich zu machen, brachte das Programm „Jugend für Europa" – und später das Programm „Europäischer Freiwilligendienst" – eine neue Kategorie von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern auf europäisches Niveau: Nämlich jene, die auf lokaler Ebene in Jugendverbänden, der Jugendhilfe oder anderen Arten von Einrichtungen und Organisationen arbeiteten. Viele dieser Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter waren nicht durch eine Ideologie geprägt und hatten bisweilen sogar eine in mancher Augen „dürftige politische Bildung". Doch nun waren sie Akteurinnen und Akteure in der europäischen Jugendpolitik, und bald kam kein europäisches Jugendprogramm mehr ohne sie aus.

Die Durchführung europäischer Jugendbegegnungen – und die Betonung ihrer pädagogischen Aufgabe – unterstrich den Bedarf an Projektmanagement. Jugendbegegnungen stellte man sich nicht nur als Projekte vor, sondern sie sollten auch als solche ausgewertet werden, sowohl unter Verwaltungs- als auch pädagogischen Gesichtspunkten. Das Gewicht fiel auf die Prinzipien und Fähigkeiten von Projektmanagement.

Die Entwicklung und Festigung des Programms verlangte die Entwicklung von Trainings. Die Motivation für Training, besonders in der zweiten und dritten Phase des Programms, unterstützte (oder bestätigte) die Verlagerung des Akzents von politischer/gesellschaftlicher Bildung zu technischen und administrativen Fertigkeiten sowie zu Führungsqualitäten. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sollten nun Projekte organisieren, leiten und darüber berichten. Und zum Entsetzen einiger und Vergnügen vieler wurde von „traditionellen" Jugendorganisationen nun das Gleiche erwartet.

Es wäre jedoch falsch zu unterstellen, dass sich dieser Verlagerung stark widersetzt wurde. In Wirklichkeit gab es einen Anpassungsprozess, der recht schnell, aber nicht immer schmerzlos verlief. Der Langzeit-Trainingskurs des Jugenddirektorats ist bezeichnend für diese Entwicklung. In seinen ersten beiden Auflagen wurde der Kurs, damals „Langzeit-Trainingskurs in internationaler Jugendarbeit" genannt, gegen den Strom durchgeführt. Ihm wurde ein nur halb verborgenes Misstrauen, wenn nicht sogar offene Feindseligkeit von Seiten der Körperschaften des öffentlichen Rechts des damaligen Europäischen Jugendzentrums entgegengebracht. Vier Jahre später wurde der

Kurs oft als Modell vorgestellt und nachgefragt. Der Langzeit-Trainingskurs (LZTK) ist diejenige Veranstaltung gewesen, die am meisten dazu beigetragen hat, Prinzipien des Projektmanagements zu „popularisieren". Der Kurs selbst hat nämlich Projekte als Werkzeug zum Lernen und zur Entwicklung lokaler Projekte der Jugendarbeit eingesetzt.

Die Entwicklung von Jugendprogrammen in der Europäischen Union hat auch die Entwicklung von Jugendpolitik in einigen Mitgliedsstaaten initiiert. Die Schaffung von Nationalagenturen für die Programme – und die notwendigen Budgetzuteilungen dafür – hat das Aufkommen von Koordinierung und gegenseitiger Ergänzung nationalen Handelns für die Jugend angeregt. In einigen Ländern wurden die Verfahrensweisen und Managementprinzipien von „Jugend für Europa" in andere nationale Jugendprogramme und die Jugendpolitik „eingeführt". Beachten Sie z.B., dass es innerhalb des Programms nur wenige Mittel gab, um die Strukturkosten von Organisationen zu decken. Tatsächlich wurden Organisationen gebeten und es wurde von ihnen erwartet, passende Mittel zu finden (oft mehr als 50%). Besonders zu Beginn des Programms wurde in einem klaren und gerechtfertigten Versuch, „gewöhnliche" junge Menschen zu erreichen, auch deutliches Gewicht darauf gelegt, Projekte formeller Jugendgruppen zu gewinnen.

- ***die wirtschaftliche und gesellschaftliche Krise – und ihre Auswirkung auf junge Menschen – sowie der Angriff auf den Wohlfahrtsstaat und seine anschließenden Reformen***

Dies ist eines der am häufigsten vorgebrachten Argumente, um den Rückzug des öffentlichen Sektors aus vielen Verbands- und gesellschaftspolitischen Projekten zu erklären. Die (finanzielle) Krise vieler europäischer Staaten – zusammen mit den Bemühungen, ein einziges Währungssystem innerhalb der Europäischen Union aufzubauen – hat zu einem Mangel an Mitteln zur Unterstützung oder Nachverfolgung „traditioneller" gesellschaftspädagogischer Projekte geführt. Gesellschafts- und Jugendprojekte mussten unabhängig und selbstverantwortlich werden. Arbeitsplätze waren nicht länger sicher, Strukturen wurden nicht länger unterstützt. Das Gewicht wurde jetzt auf Ergebnisse gelegt, die Unterstützung wurde nun Projekten zugeteilt, nicht Organisationen.

Einige dieser Argumente erscheinen vielleicht sehr platt, voreingenommen und sogar herausfordernd. Aber der Unterschied ist sichtbar gewesen – wenn auch nicht in den Ergebnissen, so jedoch zumindest in der Philosophie und den Prinzipien für die Jugendpolitik. Betrachten Sie z.B. die Vorstellung, dass die Unterstützung für Jugend- (oder andere) Organisationen früher nie so großzügig oder ungezwungen gewesen ist, wie die Analyse zu suggerieren scheint. In den meisten Ländern mussten Jugendorganisationen – besonders internationale – heftig kämpfen, um ihre Unabhängigkeit zu behalten und ihr Überleben zu sichern.

Das erklärt vielleicht einige der Widersprüche rund um die Beliebtheit von Projektmanagement: die meisten Verbände, einschließlich der Jugendorganisationen, sind dafür, nicht dagegen (natürlich, denn sie bemühen sich auch, Dinge besser und effizienter zu machen). Tatsächlich gibt es keine Diskussion um eine positive oder negative Haltung gegenüber Projektmanagement. Jede und jeder – und zwar zu Recht – will, dass Dinge auf die bestmögliche Art und Weise gemacht werden, unter freiwilligem Gebrauch von Mitteln, mit den sichtbarsten und nachhaltigsten Ergebnissen und für den größten Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit.

- ***das Einführen von Geschäftsideen und einer liberalen Ideologie in den sozialen Sektor***

Zusätzlich zu und als Ergebnis des oben Beschriebenen gibt es keinen Zweifel, dass die Vorrangstellung von (neo-)liberaler Ideologie und (neo-)liberalen Prinzipien sowie der „Triumph" des Kapitalismus ganz allgemein zur Durchsetzung von geschäftsartigen Kriterien innerhalb des Nichtmarktsektors, einschließlich der Zivilgesellschaft und manchmal auch der Staatsverwaltung, geführt haben. Unter den Prinzipien, die für unser Anliegen in dieser Publikation am wichtigsten sind, befinden sich solche wie Verantwortlichkeit, Rentabilität und - allgemeiner - Geschäftsmanagement, angewendet auf den Nichtregierungs- und nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektor. Projektmanagement ist für diese Entwicklungen nicht unempfänglich geblieben. Um der Nonkonformistin und dem Nonkonformisten Rechnung zu tragen, können wir jedoch auch sagen, dass der gewinnorientierte Sektor ebenfalls viele Ideen vom nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektor auf sich abgestimmt hat.

- ***die Herausforderung, Demokratie und Zivilgesellschaft in Osteuropa wieder aufzubauen***

Der Zerfall des kommunistischen Systems in Ost- und Mitteleuropa forderte „den Westen" auf, die aufkommenden Demokratien in Ost- und Mitteleuropa zu unterstützen, eine Herausforderung, die sehr früh

vom Europarat und von internationalen Jugendorganisationen angenommen wurde. Auf dem Gebiet der Jugendpolitik bedeutete dies die unmittelbare Herausforderung, auf Bedürfnisse zu reagieren, die mehr mit prompten und greifbaren Ergebnissen als mit Prinzipien zu tun hatten. Regierungs- und Nichtregierungspartnerinnen und -partner in Osteuropa wollten konkrete Werkzeuge und Fähigkeiten, die ihnen dabei helfen sollten, ihre Politik zu entwickeln oder einfach in einer Atmosphäre zu überleben, wo alles, was nicht geschäftsgemäß erschien, fragwürdig war oder zumindest dazu verdammt, früher oder später zu scheitern.

Ungeachtet dessen wie relevant die Analyse und Wünsche sind oder waren, ist die Sache die, dass Projektmanagementkurse die Tendenz zur Veränderung unterstützten und besonders den Bedarf an „geschäftsartigem" berufsmäßigen oder zum Beruf gemachten Trainings weiter erschlossen. Die Auswirkung dessen ist nicht schwer vorstellbar: außer dem Einfluss, den dies auf die Jugendstrukturen und Jugendpolitik jener Länder gehabt hat, hatte es auch Auswirkungen auf die Praxis und die Philosophie europäischer und internationaler Jugendorganisationen. Für einige ist es, als seien sie vom Geschmack der verbotenen Frucht verführt worden.

- ***die Verlagerung des Akzents in der politischen und Entwicklungshilfe***

Gleichzeitig gab es eine gravierende Änderung in der Zusammenarbeit und Entwicklungshilfe zwischen dem reicheren Norden und dem ärmeren Süden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der politische Wandel in der Entwicklungszusammenarbeit ein Ergebnis der allgemeinen politischen Veränderungen ist, größtenteils beeinflusst von den bereits oben genannten Faktoren. Trotzdem verweisen wir darauf, weil es den Unterschied veranschaulicht. Aufgrund des Einflusses von in der Entwicklungshilfe tätigen Nichtregierungsorganisationen begannen „Spenderländer", Entwicklungshilfe mit Ergebnissen und demokratischen Voraussetzungen zu verbinden. Unterstützung gibt es nun beinahe ausschließlich für Projekte, mit der Betonung auf Kleinprojekte, und nicht „Politik".

- ***Postmoderne: Individualisierung und Zersplitterung von jungen Menschen und Jugendgruppen***

Die Unterminierung von Kollektivmodellen zur Zusammenarbeit und gesellschaftlichen Beteiligung durch junge Menschen zusammen mit der Entwicklung ihres Selbstbewusstseins und Reflexion – in Verbindung mit der Ablehnung von Referenzmodellen – bedeutete, unter vielen anderen Faktoren, dass langfristiges Engagement weniger modern und weniger passend zur Realität der heutigen Jugend ist. In einer Gesellschaft, die auch als „Risiko-Gesellschaft" bezeichnet wird, muss die Einzelperson mehr selbst entscheiden, hat mehr zur Auswahl und trägt die Verantwortung, ihr eigenes Leben und ihre eigene Zukunft zu gestalten.

Das stufenweise fortschreitende Verschwinden einiger gemeinsamer Referenzmodelle – gesellschaftlicher, kultureller und politischer Natur – hat ebenfalls zu gesellschaftlicher Zersplitterung unter jungen Menschen und zu vielerlei Identifizierungsprozessen sowohl synchronischer als auch diachronischer Art geführt.

In dieser neuen Umgebung sind Jugendorganisationen und Jugendeinrichtungen herausgefordert, sich anzupassen und auf einen neueren Stand zu bringen: langfristige Programme und Verpflichtungen sind viel schwieriger. Kurzfristig und, wenn möglich, „jetzt" ist die Devise. Tatsächlich sagen viele Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, wie schwer es ist, das Interesse und Engagement junger Menschen für etwas so Aufregendes und möglicherweise Anspornendes wie eine Jugendbegegnung aufrechtzuerhalten, wenn es eine Dauer von über sechs Monaten einschließt.

Idealismus und politisches Engagement sind ersetzt worden durch Realismus und Handeln, Qualitäten, die mit der Vorstellung von kleinen Gemeinschafts- und Gruppenprojekten verknüpft werden. Sichtbare Ergebnisse und „jetzt!" erleben sind anziehender als etwas Neues und unmittelbar „gesellschaftlich Marktfähiges", indem denen, die daran beteiligt sind, Anerkennung gezollt wird – eine Reflexion von Konsumgewohnheiten und das Bedürfnis, die neuste Mode, den neuesten Computer oder das neueste Handy zu bekommen (und zu bemerken, wie schnell Dinge nicht mehr im Trend liegen) sowie die Entwicklung und Beliebtheit neuer und „radikaler" Sportarten.

Junge Menschen werden sich weniger wahrscheinlich in einer Organisation, einem Programm oder einer Sache engagieren. Was vorher Ausdruck weltweiten Interesses war (z.B. Rassismus, Armut, Krieg), scheint ersetzt worden zu sein durch Besorgnis über die Globalisierung und wie man sich mit Hilfe von anderen Mitteln, wie dem Internet, daran beteiligen kann. In diesem Zusammenhang ist es einfacher, sich in einem Projekt zu engagieren und zu beteiligen, als in irgendeiner Organisation. Das Projekt ist

kurz- oder mittelfristig, flexibel und hat konkrete und sichtbare Ergebnisse. Ebenso können die jungen Menschen dazu beitragen, das Projekt zu gestalten und durchzuführen, ohne durch die aufeinanderfolgenden Führungsebenen in der Organisation „springen" zu müssen.

1.4 Management, Management!

Es ist schwer abzusehen, inwieweit diese Faktoren eine Folge oder eine Ursache der Änderung von Prioritäten, Denkweise und Sprache, was Aktivitäten und Programme in europäischen Jugendprojekten angeht, sind. Die Sache ist die, dass sie, wenn man sie zusammen betrachtet, dabei helfen zu verstehen, warum Projekt und Projektmanagement Trendwörter und Trendansatz in den 1990ern geworden sind.

Einige dieser Veränderungen waren eigentlich weniger tiefgreifend – oder weniger radikal –, als sie zu sein schienen. Die Hauptunterschiede liegen nicht in der Natur dessen, was gepredigt, gelehrt oder getan wird, sondern darin, wie ernst es genommen und angenommen wird sowie in der verwendeten Sprache. Natur und Realität der Zivilgesellschaft selbst, zu der auch internationale Jugendorganisationen gehören, genügten, um jeder und jedem die Risiken vorschneller Verallgemeinerung bewusst zu machen.

Die Tatsache, dass die Sprache und Prinzipien von Projektmanagement beliebt sind, bedeutet nicht notwendigerweise:

- dass Projekt und Projektmanagement vorher nicht vorhanden waren;
- dass die heutige Arbeitsqualität höher ist als vorher;
- dass es viele Mittel gab, die nicht gut genutzt wurden;
- dass jede und jeder jetzt eine großartige Projektmanagerin und ein großartiger Projektmanager ist und dass es keine Störungen auf unterschiedlichen Ebenen gibt.

Lassen Sie uns nicht vergessen, das ein Teil der oben erwähnten Veränderungen angeregt worden ist, weil es nun mehr Mittel als vorher gibt (z.B. für europäische Jugendprojekte) und auch die Anzahl an beteiligten Einrichtungen sowie Partnerinnen und Partnern exponentiell gewachsen ist. Eine Tendenz zu Effizienz und Verantwortlichkeit – die zuerst mit der Qualität von Projekten zu tun hat - folgte deshalb zwangsläufig.

1.5 Werte vorher und nachher

Wir können dies auch untersuchen, indem wir uns daran erinnern und analysieren, welche Werte eine Rolle im Projektmanagement und in der Jugendarbeit spielen. Welche sind das? Haben sie sich geändert?

- ***Effizienz***

Projektplanungsmethodik erlaubt Organisationen und Einrichtungen, effizienter zu sein, indem sie das Gewicht auf die konkreten Bedürfnisse einer gegebenen Situation oder Gruppe legt. Indem die Möglichkeit des Eingreifens eingeschränkt wird und die Ergebnisse so konkret wie möglich vorausgesehen werden, werden die Mittel besser genutzt und die allgemeine Effizienz sollte sich verbessern. Indem die Möglichkeit des Eingreifens eingeschränkt wird, gibt es die Garantie, dass Ergebnisse erzielt werden, da Bemühungen gebündelt werden und Beitrag und Engagement der unterschiedlichen beteiligten Akteure kohärenter und besser aufeinander abgestimmt sind.

- ***Verantwortlichkeit und (geteilte) Verantwortung***

Während in einer Organisation oder Gruppe die Verantwortung für Aktivitäten beim politisch Verantwortlichen liegt (dem gewählten Vorstand), konzentriert sich Projektmanagement auf die Projektleiterin und den Projektleiter oder das Team. Diese Menschen genießen einen hohen Grad an Selbstständigkeit in ihrer Vorgehensweise und der Projektleitung, sobald die Ziele geklärt und mit der politischen Ebene abgestimmt worden sind. Die Folgen hiervon schließen die Tatsache ein, dass die Verantwortung für das Projekt klarer ist, da es einfacher ist, die für jeden Schritt Verantwortlichen genau wiederzuerkennen. Es „ermächtigt" auch zu mehr, da es Arbeiterinnen und Arbeitern, Mitgliedern oder Freiwilligen, einen klaren Teil der Verantwortung und deshalb Macht gibt. Verantwortlichkeit kommt auch von den erweiterten Auswertungs- und Beurteilungsmöglichkeiten – sowie den Berichterstattungsmöglichkeiten - des Projekts.

- ***Gleichberechtigung und Unabhängigkeit***

Projekte müssen sich normalerweise sowohl nach formalen als auch inhaltlichen Kriterien und Prioritäten richten. Es sind die Erfüllung der Kriterien und

die Berücksichtigung der vorbestimmten Prioritäten, die die Berechtigung von Projekten zur finanziellen Förderung oder anderen Formen der Unterstützung bestimmen. Auf diese Weise sind alle Projekte „gleich", zumindest in dem Sinn, dass sie alle ähnliche Kriterien erfüllen müssen. Vetternwirtschaft wird so verhindert, und die Verteilung von Begünstigungen und Vorrechten an die eine oder andere Organisation muss gerechtfertigt werden. Alle Organisationen sind so von vornherein gleichgestellt, und die Qualität des Projekts ist das ausschlaggebende Element. Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger können unabhängiger entscheiden – weniger gebunden an Bündnisse und Zwänge. Tatsächlich werden die Entscheidungen oft von so genannten Expertenkommissionen getroffen, die einem politischem Druck weniger ausgesetzt sein sollen. Diese Situation sollte von Vorteil für „politische" Organisationen sein, da sie sich nach denselben Regeln richten und die Notwendigkeit der Rechtfertigung vermeiden würden.

- ***Wirtschaftlichkeit und Konsistenz***

Projektförderung erlaubt Sponsorinnen und Sponsoren, die Verwendung ihres Geldes besser zu überwachen (d.h. sicherzustellen, dass Budgets für das verwendet werden, für was sie bestimmt waren). Sie erleichtert, Abweichungen in der Verwendung der Gelder zu erkennen.
Indem bestimmte Mittel der Umsetzung von Zielen und konkreten Aktivitäten zugeteilt werden, ist es auch möglich, die effiziente Verwendung von Mitteln zu erhöhen oder zumindest übertriebene oder unkontrollierte Ausgaben oder unzulängliche Produkte einzuschränken. Die Tatsache, dass das Projekt einen festgelegten Zeitrahmen hat und möglicherweise unterschiedliche Kontrollpunkte zur Auswertung und Beobachtung beinhaltet, erleichtert vielleicht die finanzielle Kontrolle und Durchführung des Projekts, und zwar durch eine Beschleunigung des Interventions- und Korrekturprozesses.
Die Notwendigkeit jeder Aktivität des Projekts, in einer Linie mit den Zielen zu liegen und in den allgemeinen Projektrahmen zu „passen", erleichtert die Verfolgung von Kohärenz und Konsistenz, genauso wie sie Möglichkeiten in sich trägt, „Abweichungen" oder Verzerrungen einzuschränken.

- ***Qualität***

Qualität als Ergebnis von Projektmanagement wird potenziell verbessert durch die erweiterten Möglichkeiten, das Erkennen von Fertigkeiten, Mitteln und Verfahrensweisen für gegebene Zielvereinbarungen zu optimieren. Mittel werden in Bezug auf den besonderen Bedarf und Zweck des Projekts identifiziert. Beobachtung und Auswertung sind wichtige Werkzeuge, um Qualität zu „messen" oder zumindest sowohl quantitativ als auch qualitativ zu überprüfen, wie schnell man bei der Umsetzung und Erreichung der gesetzten Ziele vorankommt. Es besser zu machen und das Bestmögliche zu tun, wird durch die Arbeit auf Projektbasis erleichtert, da die Wahlmöglichkeiten klarer erkennbar sind.

- ***Realismus***

Das Wesentliche von Projekten ist, dass sie realistisch sein müssen, genau wie die Ziele erreichbar sein müssen. Realismus ist insofern ein wichtiger Wert, als er dabei hilft Projekte auszuschließen, deren Ziele unangemessen sind oder im Widerspruch stehen zur Größe, Kapazität oder zum Rahmen der veranstaltenden Organisation. Realismus bedeutet Vorherrschaft von Geist und Vernunft über Herz oder Seele. Realismus ist auch ein Beweggrund in dem Sinn, dass er ein Erreichen der Ziele wahrscheinlicher und dadurch das Projekt potenziell sichtbarer macht.
Großartige Ideen in sichtbare Praxis und Ergebnisse zu verwandeln, könnte ein Motto für Projekte sein.

- ***Flexibilität***

Das Projekt muss geplant, durchgeführt und ausgewertet werden. Gutes Projektmanagement berücksichtigt – und erfordert -, dass Änderungen als Ergebnis ständigen Vorankommens und regelmäßiger Auswertungen eingebracht werden. Störungen und Verzerrungen in den Planungsstadien können so berichtigt werden, und insbesondere werden die unterschiedlichen Bestandteile des Projekts vielleicht überarbeitet und an unvorhersehbare Änderungen oder Entwicklungen angepasst.

- ***Transparenz und Sichtbarkeit***

Verantwortlichkeit bedeutet auch Transparenz und Sichtbarkeit. Transparenz, weil die Zuteilung öffentlicher (oder privater) Mittel und ihre Auswirkung auf Politik und Programme klarer und besser zurück zu verfolgen sind. Es ist nicht mehr so sehr eine Frage, wer Gelder oder öffentlich Mittel bekam and wie viele, sondern wofür sie vergeben wurden – und was damit erreicht wurde. Zusätzlich zur Förderung von Transparenz – und vermutlich zur Verhinderung von Vetternwirtschaft oder Begünstigung – erhöht Projektarbeit vielleicht die Sichtbarkeit von Politik und Programmen – da es immer Ergebnisse gibt, die greifbar sind, die durch die Medien und andere

Kommunikationskanäle leicht gezeigt und erfasst werden können.
Sichtbarkeit ist genauso wichtig für das Projektteam und die Organisation (Mobilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Öffentlichkeit, Motivation), wie sie es für Sponsorinnen und Sponsoren sowie Förderinnen und Förderer ist, die auch rechtfertigen, zeigen, publik machen, … müssen, was sie mit den Mitteln tun, die sie verwalten. Mit anderen Worten wird eine Organisation, Vision oder Priorität durch Projekte besser vermarktet. Transparenz dient auch als „Garantie" für Ehrlichkeit und Integrität, Werte, die entscheidend für jede nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisation sind.

- ***Kreativität und Innovation***

Kreative und innovative Projekte haben neue Wege Dinge zu tun und neue Methoden, Ziele zu erreichen gefunden. Projektarbeit zwingt jedes neue Projekt, anders und einzigartig zu sein – das Prinzip von Innovation. Auf diese Weise regt es die Kreativität in Menschen und Organisationen an. Die Suche nach besserer Leistung und nach Beurteilung oder Auswertung ist ein Ansporn zu Nonkonformismus und unkonventionellem Verhalten, beide auch selbst wichtige Motivationsfaktoren in Organisationen. Kreativität und Innovation verkörpern das Bedürfnis, der Realität der jungen Menschen oder der Gemeinschaft näher zu sein und mit anderen Menschen, Organisationen und Trendsettern zu interagieren. Kreativität und Innovation reimen sich auch sehr gut auf Modernität und Modernisierung – entscheidende Konzepte unserer Zeit.

- ***Wettbewerb***

Als eines der wichtigsten Prinzipien der postmodernen Gesellschaft – und neoliberalen Managements und neoliberaler Ideologie – wird Wettbewerbsfähigkeit durch eine (Jugend-) Politik, die sich auf die Förderung von Projekten gründet, erhöht und optimiert. Indem sie allgemeine Voraussetzungen für Projekte festlegen, üben öffentliche und private Fördereinrichtungen Druck auf die Bewerberinnen und Bewerber aus, bessere Leistung zu bringen, effizient und vor allem ihrer Unterstützung wert zu sein, indem sie gut oder besser sind. Denn es gibt nie genug Mittel für alle Projekte… eine Auswahl muss immer getroffen werden. Wettbewerb ist sicherlich nicht risikofrei, aber garantiert zwingt er Projektteams und Organisationen gleichermaßen, am besten zu sein und ihr Bestes zu tun, um gefördert zu werden, im Geschäft zu bleiben und anerkannt zu werden.

- ***Beteiligung, Modernität und Beschäftigungsfähigkeit***

Was oben als charakteristische Merkmale junger Menschen in postmodernen Gesellschaften umrissen worden ist – nämlich die Eignung von Projekten zur Individualisierung und zur Zersplitterung -, bedeutet auch, dass für viele junge Menschen sowie Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter gleichermaßen Projektarbeit eine nützliche und zugängliche Gelegenheit zu wertvollem Lernen und Erfahrung bietet, was auf den Arbeitsmarkt übertragbar ist.

In der Lage zu sein, über das Management von Aktivitäten wie Projekten nachzudenken und es anzuwenden, bedeutet auch, Planungs- und Managementfähigkeiten zu erwerben, zu entwickeln und anzuwenden. Es bedeutet, zu lernen, wie durch Aktivitäten der nichtformalen Bildung Verantwortung und Selbstständigkeit ausgeübt wird. Die gebotene Gelegenheit zu experimentellem Lernen – besonders, wenn sie von pädagogischen Auswertungsmethoden ausreichend unterstützt wird - ist außerordentlich wertvoll, um die Muster von niedriger Selbstachtung, Misstrauen und Situationen der Marginalisierung und Ausgrenzung zu durchbrechen. Projektarbeit und die implizierte Teamarbeit – Entwicklung von sozialen und Kommunikationsfähigkeiten – sind deshalb motivierend und befähigend, indem sie kleinen, erreichbaren Änderungen, deren Sichtbarkeit vielleicht die Muster von Marginalisierung und geringem Selbstvertrauen durchbricht, Wichtigkeit und Bedeutung beimessen.

Natürlich unterscheiden sich diese Formen sehr von anderen „traditionellen" Formen gesellschaftlicher Beteiligung. Sie haben den Vorteil, geeigneter und zugänglicher für viele junge Menschen heute zu sein, selbst wenn sie noch nicht oder nicht immer richtig geschätzt und anerkannt werden. Sie bleiben eine ständige Herausforderung für viele Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sowie Projektarbeiterinnen und Projektarbeiter.
Kleinprojekte haben auch die Möglichkeit, die Gemeinschaft um das Projekt herum zu mobilisieren und – in Erinnerung an die Kommentare oben zu Realismus und Sichtbarkeit - zur Entwicklung von Gemeinschaftsbeteiligung beizutragen. Durch die Bedeutung des Projekts und die Werte, die es mit sich bringen könnte, fördern sie vielleicht auch die Stellung der jungen Menschen innerhalb der Gemeinschaft.

1.6 Die Werte im Projekt

Projekte als Art und Weise zu nutzen, Programme und Aktivitäten zu planen, organisieren und liefern, oder als Werkzeug, um Menschen und Mittel zu managen, sagt wenig über den Zweck der Projekte aus. Projektplanung und Projektmanagement als solche sind fast wertfreie Methoden, die im öffentlichen und privaten Sektor sowie in der Zivilgesellschaft angewendet werden können.

Europäische Jugendarbeit ist jedoch nicht wertneutral. Europäische Jugendarbeit und auch nationale Jugendarbeit werden geleitet von und orientieren sich an Prioritäten und Werten, die selbst Ausdruck einer impliziten oder expliziten Jugendpolitik sind. Der einfache Begriff „europäisches Jugendprojekt" trägt bereits eine bestimmte Philosophie in sich: Übernationalität und europäische Zusammenarbeit, wahrscheinlich auch Beteiligung, Bildung und Unabhängigkeit dadurch, ein Projekt entweder von oder mit jungen Menschen zu sein. Außerdem haben die Jugendpolitik und Jugendprogramme der Europäischen Kommission und des Europarats ihre eigenen Werte, die von Projekten, die innerhalb ihres Rahmens durchgeführt werden, berücksichtigt und gefördert werden sollten.

Auf Ebene der Europäischen Union

- ***Mobilität und Solidarität***

Die Fähigkeit und Motivation junger Menschen, in einem anderen Land zu leben und zu arbeiten, sind wichtig als Weg, den Binnenmarkt, die Freizügigkeit der Arbeitskräfte usw. zu fördern. Die Mobilität junger Menschen ist auch eine Hilfe beim Durchbrechen von Isolation, Entfremdung oder Passivität, insofern, als sie auch „geistige Beweglichkeit" impliziert. Mobilität und Solidarität passen zusammen – wie in der Entscheidung über das Programm Europäischer Freiwilligendienst (EFD) -, weil Europa nicht nur als Raum zur Entwicklung eines freien Markts, einschließlich Freizügigkeit, betrachtet werden sollte. Der europäische Integrationsprozess kann auf politischer, gesellschaftlicher und kultureller Ebene nur erfolgreich sein, wenn es auch Verständnis für den Bedarf an Solidarität gibt und Europa dadurch als Raum für Solidarität anstelle Wettbewerb wahrgenommen wird.

- ***Selbstvertrauen und Kreativität junger Menschen***

Europäische Jugendprojekte müssen in einer Art und Weise geplant und durchgeführt werden, die Selbstständigkeit, Selbstvertrauen und Kreativität anregen. Diese Werte werden hauptsächlich einbezogen in die Art und Weise, in denen das Projekt geplant und durchgeführt wird, in die Rolle, die junge Menschen darin haben (Durchführende/Teilnehmende und nicht Konsumierende) und natürlich in die verfolgten Ziele und geförderte Haltung. Es ist auch interessant, wie Selbstvertrauen und Kreativität einander als Werte zugeordnet werden.

- ***Kulturelle Vielfalt verstehen***

Kulturelle Vielfalt ist offensichtlich, wenn man den europäischen Kontinent (und eigentlich die meisten Kontinente) betrachtet. Die Anerkennung kultureller Vielfalt als normale Situation sowie die positive Bedeutung davon und das positive Verständnis dafür, sind Teil der Ecksteine beim Aufbau Europas unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Sie ist auch eine Voraussetzung für interkulturelles Lernen.

- ***Kampf gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus***

Zusammen mit der Wertschätzung und dem Verständnis kultureller Vielfalt ist das Bewusstmachen der Gefahren von Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus eines der Hauptanliegen europäischer Programme. Ohne Bewusstwerdung kann es kaum Respekt gegenüber und Verständnis für kulturelle Vielfalt und im Grunde andere Europäerinnen und Europäer sowie Nichteuropäerinnen und Nichteuropäer gleichermaßen geben.

- ***Eine europäische Dimension oder Identität entwickeln***

Das Programm „Jugend für Europa" spricht davon, „jungen Menschen zu ermöglichen, die Europäische Union als wesentlichen Teil ihrer historischen, politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Umgebung zu sehen", was möglicherweise der ausführlichste Verweis auf das ist, auf was in anderen Beispielen des Programms als die „europäische Dimension oder Identität" verwiesen wird. In einer Linie mit anderen Texten dieses und anderer Programme ist der ausdrückliche Zweck nicht, eine neue Identität zu schaffen, um nationale (oder andere Identitäten) zu ersetzen, sondern eher ein Verständnis der Rolle der Europäischen Union – und des europäischen Integrationsprozesses – als Teil der Gegenwart und Zukunft zu entwickeln. Dies schließt eine Forderung/ein Bedürfnis ein, die europäische Dimension mit der lokalen und nationalen Ebene zu verbinden. Gleichzeitig bemühten sich diejenigen, die an der Definierung dieser Politik beteiligt waren, sicherzustellen, dass die europäische Dimension nicht ausschließlich für Mitgliedstaaten der Europäischen

Union war. Daher sind die beiden Programme (Jugend für Europa, EFD) offen für andere Länder (entweder als Programmländer oder als Drittländer), allerdings zu einem anderen Grad und auf andere Weise (es scheint für Jugendbegegnungen auf gegenseitiger Basis besser zu funktionieren).

- ***Aktive Beteiligung junger Menschen in Gesellschaft und Einrichtungen***

„Junge Menschen zu ermutigen, durch nicht auf Gewinn ausgerichtete Verbände und Organisationen aktiv in der Gesellschaft teilzunehmen", bedeutet eine Anerkennung der entscheidenden Rolle von Zivilgesellschaft, Verbänden und Organisationen bei der Entwicklung von Beteiligung und Bürgerschaft. Dies schließt gleichzeitig die Bedeutung des nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektors im Allgemeinen ein (da europäische Jugendprogramme meist pädagogische sind und auf einer nicht auf Gewinn ausgerichteten Basis durchgeführt werden). Die Jugend-Programme verweisen darauf, „jungen Menschen zu ermöglichen, sich der Bedeutung von Demokratie in der Organisation der Gesellschaft bewusst zu werden, und sie dadurch zu ermutigen, sich aktiv in ihren Einrichtungen zu beteiligen". Weiter unten wird verwiesen auf die Notwendigkeit, „jungen Menschen zu erlauben, ihre Meinung zur Organisation der Gesellschaft auszudrücken und die verschiedenen beteiligten öffentlichen Behörden zu ermutigen, dem Beachtung zu schenken", ein ausdrücklicher Verweis auf die Notwendigkeit öffentlicher Einrichtungen, sich zu öffnen und den Wunsch nach Jugendbeteiligung zu bewahren.

- ***Beteiligung benachteiligter junger Menschen***

Mit der Anerkennung der Bedeutung gesellschaftlicher Kohärenz und des Zugangs aller jungen Menschen zu europäischen Programmen behandeln beide Programme die Beteiligung benachteiligter junger Menschen vorrangig. Dies wird durch mehrere Maßnahmen, einschließlich zusätzlicher Möglichkeiten finanzieller Unterstützung, in die Tat umgesetzt. Das Ziel schließt auch die Forderung ein, jungen Menschen (vermutlich „nicht-ausgeschlossenen") die Risiken eines Ausschlusses von der Gesellschaft bewusst zu machen. Dieselbe Einstellung findet sich im EFD: „(…) allen jungen Menschen den Zugang zum Programm zu erleichtern".

- ***Gleiche Beteiligung von Männern und Frauen***

Beide Programme betonen die Bedeutung, die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen zu schützen, danach zu streben und sie bewusst zu machen. Das Programm „Jugend für Europa" spricht auch davon, Frauen zu ermutigen sich zu beteiligen: „junge Menschen zu sensibilisieren für die Notwendigkeit, Chancengleichheit für Männer und Frauen zu gewährleisten und Frauen zu ermutigen, ein aktives Leben in allen Gesellschaftsbereichen zu führen". Im Europäischen Freiwilligendienst erscheint dies auch als allgemeine Voraussetzung, unter der das Programm durchgeführt wird: „(…) Es [Programm EFD] soll unter Berücksichtigung der Chancengleichheit für Männer und Frauen Mobilität und Solidarität fördern (…)", selbst eine Reflexion allgemeiner politischer Prinzipien der Europäischen Union, wie in den Vorbemerkungen zu den Entscheidungen nachgelesen werden kann.

- ***Unabhängigkeit, Initiative und Kreativität***

„Unabhängigkeit, Kreativität und einen unternehmerischen Geist unter jungen Menschen, besonders auf Gesellschafts-, Staatsbürger-, kultureller und Umweltebene zu wecken", ist eines der Ziele des Programms „Jugend für Europa", das die Notwendigkeit, die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen zu steigern, als seine Angelegenheit betrachtet. In diesem Sinn geht der EFD weiter: „einen initiativen, kreativen und solidarischen Geist unter jungen Menschen zu fördern, um ihnen die aktive Eingliederung in die Gesellschaft zu erleichtern (…)". Diese Werte gehen über die gesellschaftlichen und politischen Ziele hinaus zu Bildungs- und Trainingszielen: das Engagement in einem europäischen Projekt, meist in Form eines Auslandsaufenthalts, fördert die Aufgeschlossenheit junger Menschen und die Entwicklung ihrer Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Kreativität. Die Rolle nichtformaler Bildung dabei, dies zu erreichen, scheint im neuen Programm JUGEND besser anerkannt zu sein.

- ***Interkulturelles Lernen***

Interkulturelles Lernen ist ein Thema, das sich durch das ganze Jugendprogramm hindurch zieht, entweder als Ziel, Bedingung oder Notwendigkeit. Im Programm „Jugend für Europa" ist interkulturelles Lernen sowohl Teil der gesellschaftlichen Ziele (Solidarität, Menschenrechte, Bewusstsein für kulturelle Vielfalt), als auch der pädagogischen Ziele (siehe Antrags- und Berichtsformulare oder das Handbuch für Antragstellerinnen und Antragsteller).
Interkulturelles Lernen sollte auch im Zusammenhang mit den anderen Aspekten der europäischen Dimension und Offenheit gegenüber Drittländern (einschließlich der Länder junger Menschen mit Migrationshintergrund, die ihre ursprüngliche Kultur kennen lernen) betrachtet werden.
Abschließend können Werte, die mit interkulturellem Lernen in Zusammenhang stehen, in den erneuerten Zielen zur Förderung des Respekts gegenüber

„kultureller Vielfalt und ihren grundlegenden gemeinsamen Werten“ im Rahmen „verantwortlicher Bürgerschaft“ gefunden werden.

- ***Anerkennung und Förderung nichtformaler Bildung***

Die Rolle nichtformaler Bildung bei der Verfolgung gesellschaftlicher und pädagogischer Ziele ist in allen bestehenden Jugendprogrammen sichtbar, nicht zuletzt, weil sie Programme mit einem pädagogischen Zweck außerhalb formaler Bildung sind.
Nichtformale Bildung wird auch in Zusammenhang gesetzt mit der Verfolgung lebenslangen Lernens und Trainings, wofür sie „eine grundlegende Rolle zu spielen hat, um Beschäftigungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und die Unternehmenskultur zu steigern sowie Chancengleichheit zu fördern“.[1] Ebenso zielt das neue Programm darauf ab, „die Anerkennung nichtformaler Bildung anzuregen, die innerhalb eines europäischen Rahmens erworben wurde“.

Auf Ebene des Europarats

Die Hauptwerte und Ausrichtung der Jugendpolitik des Europarats wurden von seinem Ministerausschuss in der Resolution (98) 6 vom 16. April 1998 offiziell angenommen. Sie verkörpern die politische Bestätigung der Prioritäten und Praxis des Jugenddirektorats des Rats.

- **Jungen Menschen helfen, Herausforderungen zu meistern und ihre eigenen Bestrebungen zu erfüllen**

Jugendpolitik ist eher unter der Priorität und dem Blickwinkel der jungen Menschen selbst angelegt, als unter denen der Einrichtungen, und das im Geist, die Werte von Frieden, Freiheit und Solidarität zu verbreiten.

- **Besondere Aufmerksamkeit gegenüber benachteiligten jungen Menschen**

Mit der Absicht „zu gesellschaftlicher Kohärenz beizutragen, insbesondere durch den Kampf gegen den Ausschluss von der Gesellschaft“, ist das besondere Interesse für benachteiligte junge Menschen ein Leitprinzip der Ziele der Jugendpolitik des Europarats.

- **Beteiligung und Stärkung der Zivilgesellschaft**

Die Entwicklung und Stärkung der Zivilgesellschaft erscheint natürlich in einer Organisation, die zuerst mit der Förderung von Menschenrechten und Demokratie zu tun hat. Die Beteiligung und das Engagement junger Menschen in den Entscheidungen, die sie betreffen, ist seit seiner Gründung auch eine der Säulen des Rats im Jugendbereich gewesen, und zwar durch die Entwicklung so genannten Co-Managements zwischen Regierungsorganen und Jugendorganisationen. Dieses Ziel, unter anderen, soll verfolgt werden durch die Förderung von „Training für demokratische Bürgerschaft“.

- **Jugendmobilität**

Die Bedeutung von Jugendmobilität für den Europarat sollte auch im Licht der gesamtkontinentalen Dimensionen der Organisationen und zahlreichen Hindernissen, die immer noch für die Mobilität junger Menschen zwischen dem östlichen und westlichen Europa bestehen, betrachtet werden.

- **Interkultureller Dialog**

Resolution (98) 6 spricht von interkulturellem Dialog als einer der Prioritäten der Politik des Europarats „im Geist, Vielfalt zu respektieren“. Die Europäischen Jugendzentren (EJZ) und Europäische Jugendstiftung (EYF) haben eine Schlüsselrolle bei der Vertiefung und Verbreitung interkulturellen Lernens in nichtformalen Bildungsaktivitäten gespielt. Interkulturelles Lernen hat alle Trainings- und Bildungsaktivitäten des Europarats im Jugendbereich, einschließlich der Zusammenarbeit mit der Union in diesem Bereich, befruchtet. Der Verweis auf interkulturellen Dialog ist auch eine Ermutigung zu weiterer Zusammenarbeit und zum Verständnis übernationaler und europäischer Zusammenarbeit innerhalb jeder Gesellschaft, und zwar durch den Schutz und die Förderung von Minderheitenrechten.

- **Engagement für Menschenrechte und Demokratie**

Angesichts des oben Erwähnten bezüglich interkulturellen Dialogs, wird auch „dem Kampf gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus, Intoleranz“ sowie „alle Bewegungen, die auf die Unterminierung der Demokratie abzielen“ Vorrang gegeben. Die Festigung von Demokratie und Menschenrechten durch die Entwicklung von Bewusstsein und Engagement der jungen Menschen wird auch ausdrücklich als Schlüsselpriorität erwähnt.

- **Förderung neuer Arten von Jugendbeteiligung**

Möglicherweise mehr nach innen gerichtet als die anderen, früher erwähnten Werte und Prioritäten, sind neue Arten der Jugendbeteiligung dennoch eine wichtige Priorität in dem Sinn, dass sie die sich ständig ändernde Natur junger Menschen und den Bedarf an regelmäßigen Anpassungen von Jugend-

1 Gemeinsame Position (EK) Nr. 22/1999 des Ministerrats, angenommen am 28. Juni 1999 mit der Absicht eine Entscheidung anzunehmen, das Aktionsprogramm „JUGEND“ auf den Weg zu bringen (Offizielles Journal, 22/07/99).

politik und Programmen, einschließlich europäischer Jugendprojekte, widerspiegeln.

• **Training für Verantwortung**
Gemäß der Rolle von „Training für demokratische Bürgerschaft" und der Rolle nichtformaler Bildung liegt eine Priorität des Europarats darauf, junge Menschen zu trainieren, Verantwortung zu übernehmen". Das kann als Anerkennung der besonderen Rolle der Zivilgesellschaft und der „Schule für Demokratie" verstanden werden, die Nichtregierungsorganisationen und besonders Jugendorganisationen repräsentieren.

• **Entwicklung von Jugendpolitik**
Resolution (98) 6 listet mehrere Ziele und Prioritäten bezogen auf die Entwicklung und Anerkennung von Jugendpolitik auf und inwiefern sie dabei helfen kann, „mehr aus dem Potenzial zu machen, das junge Menschen zu bieten haben"; eine bedeutsame Aussage, wenn sie auf das Management von Jugendprojekten angewendet wird. Unter der Entwicklung von Jugendpolitik wird die Entwicklung geeigneter Gesetzgebung und Strukturen, Austausch von Information und guten Praxisbeispielen usw. erwähnt. Dies ist auch eine Anerkennung der Tatsache, dass die Entwicklung einer Jugendpolitik des Europarats nicht ohne die Entwicklung nationaler Jugendpolitik verfolgt werden kann.
Obwohl Jugendpolitik formeller erscheint als die vorangegangenen Werte, beeinflussen ihre Art und Strukturen wahrscheinlich maßgeblich die Form und Rolle von Jugendprojekten in einem bestimmten Land. Die Festlegung von Prioritäten, Fördereinrichtungen, Entscheidungsprozessen für Jugendprojekte, um nur einige Elemente zu nennen, spiegeln die Unterschiede in den Prioritäten und Strukturen nationaler Jugendpolitik wider.

Diese Werte in unseren Projekten

Für unseren Zweck und zur Durchführung europäischer Jugendprojekte ist es nicht notwendig, all diese Werte und Prinzipien zu kennen. Es ist auch nicht notwendig, sie alle in einem Projekt zu berücksichtigen. Es ist allerdings von grundlegender Bedeutung:

Die Werte zu kennen, gemäß derer wir unsere Projekte durchführen.

Diese müssen, wie wir sehen werden, von der Zielgruppe beteiligter junger Menschen, der Organisation oder Einrichtung, die das Projekt trägt oder fördert, und von uns selbst als Einzelpersonen oder Teams, die wir als Projektleitung handeln, festgelegt werden. Um finanziell durchführbar zu sein, müssen sie schließlich mit einigen der Werte oder Prioritäten der europäischen Einrichtungen – oder anderen Sponsorinnen und Sponsoren – vereinbar sein.
Die Schlüsselwerte jeder dieser Partnerinnen und jedes dieser Partner müssen nicht dieselben sein. Sie sollten allerdings miteinander vereinbar sein. Und deshalb ist es für die Projektleitung wichtig, sich ihrer bewusst zu sein und sie zumindest zu bestimmen und unbedingt und ausdrücklich zu diskutieren. Immer wenn eine Wahl getroffen werden muss oder Schlüsselprioritäten entschieden werden müssen, hat die Leitung auf diese Weise eine solide und geteilte moralische oder politische Basis, um über ihre Entscheidungen zu informieren.

Im Fall europäischer Projekte, sich über die Gründe für das Engagement in europäischer Zusammenarbeit im Klaren zu sein

Europa ist mehr als die Möglichkeit, eine Förderung für ein Austauschprojekt oder einen Auslandsaufenthalt zu bekommen. Für junge Menschen können der Wert und die Auswirkungen einer Auslandserfahrung sehr wichtig sein. Daher ist es entscheidend, dass sich die Projektleitung darüber im Klaren ist, was sie antreibt, so dass junge Menschen auch von der Erfahrung profitieren – was nicht heißen soll, dass die Ziele europäischer Einrichtungen als neue Religion oder aufgezwungenes Programmelement behandelt werden sollten.

Die Kontrolle behalten zu können

Möglicherweise ist die wichtigste Fähigkeit und Einstellung der Projektleitung, die Kontrolle über das Projekt behalten zu können, das Projekt zu steuern, anstatt von Ereignissen und Dritten gelenkt zu werden. Dafür ist es notwendig, klare Prioritäten, Ziele und auch Schlüsselwerte und Prinzipien, einschließlich derer mit einer bestimmten Auswirkung auf den Bildungsprozess, zu haben.

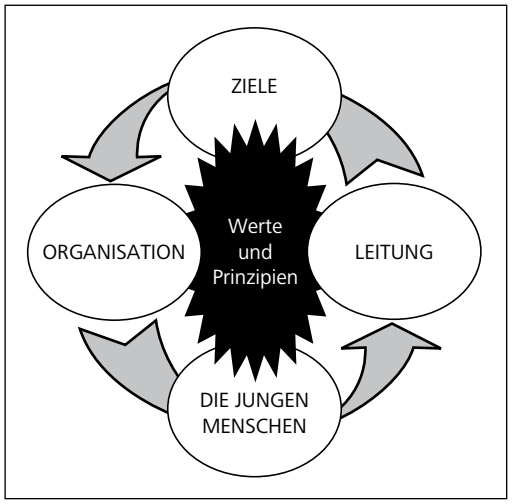
Sich Grenzen bewusst zu sein

Ein Projekt kann eine einzigartige und sehr bereichernde Erfahrung sein, aber ein Projekt ist nur ein Projekt, genau wie eine Person nur eine Person ist. Beide haben Grenzen hinsichtlich Zielen, Rahmen, Zeit usw. Ein Projekt allein kann die Gesellschaft nicht verändern. Aber es trägt vielleicht dazu bei, ein bestimmtes Thema anzusprechen oder Problem zu lösen. Projektarbeit bedeutet, Prioritäten zu setzen und das, was keine Priorität hat, auszuschließen. Prioritäten festzulegen bedeutet, Kriterien gemäß Werten, Zielen oder Bedürfnissen festzulegen. Sich der Grenzen bewusst zu sein, ist auch wichtig, um Veränderungen und Ergebnissen angemessene

Bedeutung zu geben – nicht alles kann sofort verändert werden; nicht alles kann durch Bildung gelöst werden.

Angemessenes Training oder angemessene Vorbereitung zu bekommen
Im vorangegangenen Kapitel haben wir gesehen, wie wichtig das nichtformale Training von jungen Menschen den europäischen Einrichtungen und den europäischen Jugendprogrammen geworden ist. Wenn wir von etwas Gemeinsamem – und entscheidend Wichtigem wie interkulturellem Lernen oder Beteiligung sprechen, ist es nicht realistisch zu erwarten, dass jede Jugendarbeiterin oder Leiterin und jeder Jugendarbeiter oder Leiter automatisch kompetent auf diesen Gebieten sein wird, wenn sie nicht angemessen trainiert werden. Die Organisation von und Beteiligung an angemessenen Trainingsaktivitäten könnte daher vielleicht sehr wichtig sein, nicht nur für den Erfolg des Projekts, sondern auch für das Erreichen seiner pädagogischen Ziele.

Jungen Menschen diese Werte übersetzen und anpassen zu können
Die Rolle der Jugendarbeiterin und des Jugendarbeiters, der Leiterin und des Leiters oder der Erzieherin und des Erziehers (die sich womöglich von der Projektmanagerin und dem Projektmanager unterscheiden) wird sein, diese Werte und pädagogischen Prinzipien in ein auf junge Menschen zugeschnittenes Programm zu übersetzen und anzupassen. Ihre Rolle ist es auch, junge Menschen verstehen und mit ihnen kommunizieren zu können, um ihre Werte zu verstehen und sie in das Projekt und seine Methoden aufzunehmen.



1.7 Die Grenzen projektorientierter Politik

Projekte haben auch Grenzen

Das Projekt ist zunächst einmal ein Werkzeug für gesellschaftliche Veränderung, oder zumindest ist das die Art und Weise, in der wir es in der Jugend- und Sozialarbeit verstanden wissen möchten. Projekte sind kaum das eigentliche Ziel, sie sind bloß eine andere Art zu planen, organisieren, mobilisieren und auszuführen. Natürlich macht sie ihr Potenzial zur Optimierung von Mitteln und Beteiligung von Menschen vielleicht zu einem ausgenommen gut geeigneten Werkzeug, besonders für europäische Jugendprogramme. Zu den oben aufgelisteten Vorteilen von Projektmanagement sollten wir allerdings auch seine Risiken und Grenzen erkennen und uns derer bewusst sein können.

Gestiegene Kontrolle und Anfälligkeit

Kürzungen in der Unterstützung für Programme und Organisationen zum Nutzen von Projekten machen die Organisationen anfälliger für die Förderung bestimmter Projekte – die oft einschränkende oder bestimmte Ziele und Form haben. Es ist also einfacher, die Entwicklung der Organisation durch die Anzahl und Größe geförderter Projekte zu kontrollieren. Die Unterstützung für Projekte einzuschränken, verhindert vielleicht die Entwicklung von Programmen und schränkt auf jeden Fall die Möglichkeiten zur Erweiterung einer Organisation ein. Da über viele Projekte regelmäßig entschieden wird (jedes Jahr oder alle zwei Jahre), sind die Unabhängigkeit und Bewegungsfreiheit der Organisation vielleicht eingeschränkt, weil die Sponsorinnen und Sponsoren (oft öffentliche Einrichtungen) tatsächlich mehr Kontrollmöglichkeiten haben, die möglicherweise als Gleichberechtigungs- oder Qualitätsansprüche an die Projekte getarnt sind. Das Gewicht auf Projekte zu legen, macht es Regierungen schließlich einfach, den Rahmen der Aktivitäten von NROs durch Entscheidungen, was förderbar ist und was nicht, zu formen. Eine Alternative könnte sein, von den Bedürfnissen und Blickwinkeln der Jugendorganisationen auszugehen.

Kurzfristige Perspektiven von Jugendpolitik und Programmen

Während wir alle zustimmen, dass es wichtig für Einrichtungen der Jugendarbeit ist, mit jungen Men-

schen auf einer Wellenlänge zu bleiben – und so durch ständige Anpassung handeln und reagieren zu können -, sollte das Gewicht auf Projekten als Werkzeuge für Politik nicht mittel- and langfristige politische Ziele behindern. Tiefere und andauernde Veränderungen in der Gesellschaft zu verfolgen, kann nicht nur durch kurzfristige Projekte erfolgen. Viele Projekte werden leider unter Druck durchgeführt. Sie müssen viele Menschen (sichtbar, vorzeigbar, in großer Zahl) und die ganze Zeit unterschiedliche junge Menschen (Vermeidung von Cliquen, Offenheit zeigen usw.) einbeziehen, was einen mittelfristigen Ansatz, mit einigen Gruppen junger Menschen zu arbeiten, verhindert – oder zumindest erschwert. In sich selbst ist dieser Ansatz teilweise die Ursache für das Nichtengagement junger Menschen – einem Phänomen, von dem er auch eine Folge ist.

Viele und Kleinprojekte

Die allgemeine Entwicklung der Jugendpolitik auf europäischer Ebene bedeutete ebenfalls, dass die Staaten neue oder zumindest andere Möglichkeiten haben, junge Menschen und Jugendpartnerinnen und -partner zu beeinflussen, und das nicht immer getrieben von allein noblen Prinzipien. Die Suche nach Medienaufmerksamkeit und „vermarktbaren Ergebnissen" wird manchmal übersetzt in „Quantität vor Qualität". Es gibt viele Beispiele von Projekten, die unzureichende Förderung oder Deckung erhalten, um mit einem Minimum an Qualität durchgeführt zu werden, aber genug, um „Publikumseffekte" zu erzielen oder dem verantwortlichen Politiker zu ermöglichen, der Presse vor der nächsten Wahl hohe Zahlen präsentieren zu können.

Besonderer Druck auf Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter

In den letzten Jahren hat man beobachten können, dass erhöhter Druck auf professionelle Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter ausgeübt wurde, Projekte zu entwickeln und zu managen. In einigen Fällen ist dies so weit gegangen wie sämtliche Bestimmungen in Projekte „umzuwandeln" (auch mit gewissen positiven Ergebnissen); aber selbst wenn es nicht so weit gegangen ist, sind Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter vielleicht unter Druck gesetzt worden, „anders zu handeln und anders zu denken". Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter werden gebeten, Projektmanagerinnen und Projektmanager, Verwalterinnen und Verwalter sowie Expertinnen und Experten der Mittelbeschaffung zu sein. Tatsache ist, ungeachtet der oft notwendigen Gründe dafür, dass Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern zunehmend Verantwortlichkeiten übertragen werden, für die sie nicht notwendigerweise kompetent sind. Natürlich wird der berufliche „Marktwert" von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern verstärkt herauskommen, aber es gibt ein Risiko, dass dies auf Kosten einer näheren Beziehung zu jungen Menschen und der Stabilität und Sicherheit, die auf diesem Arbeitsgebiet traditionell niedrig sind, geschieht. Die Risiken von Demotivation und Nichtengagement sollten daher nicht unterschätzt werden. Ein Teil der Auswirkungen einer solchen Politik ist vielleicht auch sichtbar in der zunehmenden Anzahl an Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern, die „gebeten" werden, auf beratender oder freiberuflicher Grundlage zu arbeiten.

Wirkliche Projekte mit falschen Bedürfnissen

Die der Projektunterstützung als eine Art der Jugendpolitik gegebene Priorität hat vielleicht die verdrehte Auswirkung, unnötige Projekte hervorzubringen oder eher Projekte, deren Bedürfnisse nicht offensichtlich sind. Dies ist vielleicht besonders zutreffend, wenn Organisationen auf Projektgelder angewiesen sind, um zu überleben oder einige grundlegende Dienstleistungen oder Stellen bewahren zu können, was anders nicht möglich wäre. Obwohl die Projektqualität vielleicht nicht auf dem Spiel stünde, gibt es vielleicht eine künstliche Priorität für die Projekte – manchmal sichtbar in Organisationen, die an allen möglichen Arten von Projekten beteiligt sind.

Gleich, aber nicht gleichberechtigt

Die Demokratie der Unterstützung durch Projekte – indem das Gewicht auf die Qualität jedes Projekts gelegt wird und weniger auf den Rang der Projektträgerin oder des Projektträgers (obwohl das wahrscheinlich immer eine Rolle spielt, zumindest was frühere Aufzeichnungen angeht) – führt vielleicht in einigen Fällen zu einem ähnlichen Umgang mit unterschiedlichen Realitäten. Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Durchführung eines Projekts hängen von vielen Aspekten ab: früherer Erfahrung, Dimension und Förderung der Organisation, ihrer strukturellen Kapazität, Zahlungsverzögerungen zu bewältigen, ihrer Kapazität, interne Synergien zu erzeugen und unterschiedliche Ebenen von Expertise einzusetzen usw. Dies wird oft betont durch die wachsende Tendenz, Organisationen zu bitten, Mittel zu beschaffen oder die passende Förderung für beachtliche Teile des Budgets zu finden. Es ist klar, dass einige Organisationen dafür besser geeignet sind als andere (einschließlich sich formell in

Kriterien einpassen zu können), wobei letztere ein Projekt mit einem sehr hohen Risiko und zweifelhafter Qualität durchführen müssen oder gezwungen sind, das Projekt fallen zu lassen. Es wäre z.B. interessant, die Anzahl an kleinen Organisationen zu recherchieren, die in Projekten unter Aktion D von „Jugend für Europa" finanziell „gebrannt" waren, um nur einen der bestbekannten Fälle zu nennen. An dieser Stelle passen das Gleichheitsprinzip und der angekündigte Wert der Zugänglichkeit (europäischer) Jugendprogramme für alle jungen Menschen vielleicht nicht zusammen. Orwell, frei übersetzt: „Alle Projekte sind gleichberechtigt, aber einige sind vielleicht gleichberechtigter als andere."

Verzerrungen in Jugendpolitik und Projektmanagement

Natürlich sind all die Risiken – einige sehr real – von Jugendpolitik, die sich auf Projektmanagement stützen, letzten Endes Verzerrungen entweder im Projektmanagement oder einfach Verzerrungen in der Definition und Steuerung von Jugendpolitik und Programmen. Sie sind nicht spezifisch für Projektmanagement und können verhindert oder korrigiert werden.

Es trifft auch zu, dass andere Wege, Jugendpolitik zu entwickeln und Jugendprogramme zu unterstützen, ähnliche Risiken haben, manchmal in größerem Ausmaß, während sie im Vergleich zu Projektmanagement weniger Vorteile bieten.

Es sollte auch diskutiert werden, dass die Umsetzung von Jugendpolitik und Programmen Fachleute verlangt, die sich ihrer Rolle, Macht und ihres Einflusses bewusst sind und die angemessen trainiert und beobachtet werden müssen.

Es trifft weiterhin zu, dass Projekte und Programme die Widerspiegelung politischer Werte und Prioritäten sind, und dass diese in vielen Ländern die Möglichkeit für die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger oder Politikerinnen und Politiker beinhalten, Projekte zu beeinflussen und ein Mitspracherecht bei der Zuteilung öffentlicher Mittel (und zwar durch Projekte) zu haben. Projekte sind letzten Endes immer Ausdruck einer Politik, die in einer repräsentativen Demokratie immer beinhaltet, einen Mittelweg zwischen unterschiedlichen fest begründeten Interessen zu finden.

Es ist daher wichtig, sich wieder ins Gedächtnis zu rufen, was früher gesagt worden ist: Projektmanagement ist im Wesentlichen ein Werkzeug mit vielen Funktionen und Eigenschaften. Was die Macherinnen und Macher sowie Praktikerinnen und Praktiker daraus machen, hängt von ihren Kapazitäten und Fähigkeiten, ihren Werten und Interessen und ihrer Kapazität zu lernen ab.

Die interkulturelle Dimension von Projekten

Egal ob das abzuwickelnde Projekt im Rahmen der Programme des Europarats oder der Europäischen Union oder auf rein nationaler Ebene durchgeführt wird, gibt es eine Dimension, die auf allen Ebenen der Jugendarbeit zunehmend gegenwärtiger wird: Interkulturelles Lernen.

Mit der Zeit ist interkulturelles Lernen zu einem Kriterium und einer Dimension geworden, die wachsende Bedeutung erworben haben. Man kann es als Teil von Programmzielen, Prioritäten von Jugendpolitik, konkreten Projektzielen und auch als Methode finden. Man kann es in vielen Büchern, in den Rechtstexten über Jugendpolitik in Europa, in den Antrags- und Berichtsformularen für Projekte finden. Man kann es auch in den Programmen von Aktivitäten vieler Jugendprojekte finden.

Wir haben bereits gesehen, in welchem Ausmaß es ein Wert, eine Priorität und eine Methode in den Programmen des Europarats und der Europäischen Union ist. Wir haben auch seine Doppelrolle bei der Förderung eines besseren Verständnisses der Unterschiede zwischen Ländern und innerhalb desselben Landes (z.B. zwischen der Mehrheit und Minderheiten, Einwanderinnen und Einwanderern usw.) kurz untersucht.

Interkulturelles Lernen als solches ist das Thema eines weiteren Training Kit, das in dieser Reihe vorgelegt wird. Wir sollten daher davon absehen, in ein Thema vorzudringen, das andernorts ausgeführt wird und über das es eine umfassende methodische, praktische und theoretische Literatur gibt. Gegenwärtig möchten wir die Aufmerksamkeit auf die interkulturellen Interferenzen lenken, die im Management eines Projekts wahrscheinlich auftreten, ob sie nun auf europäische Partnerschaften zurückzuführen sind oder darauf, mehrere Kulturen an einem Projekt „zuhause" zu beteiligen.

1.8 Kultur und Projektmanagement

Die „interkulturelle Interferenz“ ist vielleicht mehr oder weniger wahrnehmbar – oder wird für Schwierigkeiten verantwortlich gemacht -, auch abhängig davon, wie gut die Menschen dieses Thema kennen. Aber interkulturelles Lernen und die Neugier gegenüber dem Fremden im Ausland oder zuhause sind auch verantwortlich für eine Menge Aufregung und Motivation, ein Projekt durchzuführen oder an einem teilzunehmen. Eine der Herausforderungen interkulturellen Lernens ist, dass nie leicht mit Sicherheit zu sagen ist, was an jemandes Einstellung sich auf Kultur oder Persönlichkeit bezieht. Ebenso schließt die Durchführung eines interkulturellen Projekts oft die Arbeit in mindestens einer anderen Fremdsprache – daher eine Zunahme von Kommunikationsrisiken – und sicherlich Missverständnisse ein, die entweder Sprach- oder Kommunikationsschwierigkeiten oder kulturellen Unterschieden zugeschrieben werden. Die Unterscheidung ist vielleicht unklar, weil die Sprache auch Teil der Kultur ist, aber die Tendenz, Erfahrungen und Verhaltensweisen der und des Einzelnen zu ethnisieren und verallgemeinern, indem man sie mit stereotypen kulturellen Merkmalen in Verbindung bringt, ist sehr stark und vielleicht der erste Schritt in Richtung eines kulturellen Bewusstseins.

Die Einflüsse von Kultur auf verschiedene Führungsstile und Praktiken ist vielfach erforscht worden, führte aber nicht notwendigerweise zu eindeutigen Schlussfolgerungen, obwohl gewisse bestehende Beziehungen hervorgehoben wurden; analog „Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay“[2]. Kulturelle Unterschiede scheinen für viele lustige und nicht so lustige Situationen in multikulturellen Projekten verantwortlich zu sein. Während wir nicht versuchen, innovativ oder sogar lückenlos zu sein, möchten wir doch einige der Gebiete erwähnen, wo Konflikte, Verwirrung, Frustration oder Aufregung in Bezug auf Projektmanagement wahrscheinlich vorkommen.

Kultur und Macht

Alle Kulturen sind gleichwertig, aber wir nehmen es nicht immer so wahr. Wir neigen dazu, Hierarchien zwischen Kulturen zu schaffen, gewöhnlich indem wir von unserer eigenen ausgehen („besser oder schlechter“, mehr oder weniger „entwickelt“, „stärker oder schwächer“ usw.).

Projekte zu planen und zu leiten, beinhaltet immer eine mehr oder weniger deutliche Verhandlung und Angleichung unterschiedlicher, aber gewöhnlich zusammenpassender Interessen. Die Wahrnehmung von sich selbst und die Wahrnehmung des Anderen beeinflussen die Art und Weise, in der die Partnerinnen und Partner verhandeln und Lösungen für ihre Herausforderungen finden werden.

Wer ergreift die Initiative für das Projekt? Wer legt die Grenzen fest? Wer bestimmt die Prioritäten? Wer entscheidet, was geeignet ist und was nicht? Wer „besucht“ wen, und wer ist „zuhause“? Wem „gehört“ das Projekt?

Diese sind nur einige der Fragen, die wahrscheinlich eine reibungslose Verhandlung und Umsetzung des Projekts stören und wo Kultur eine Rolle spielen wird.

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte

Kultur und Organisation

Wer ist in Europa gut organisiert und wer schlecht? Wer bestimmt, was eine gute Organisation ist? Welche sind die Kriterien für eine gute und effiziente Organisation?

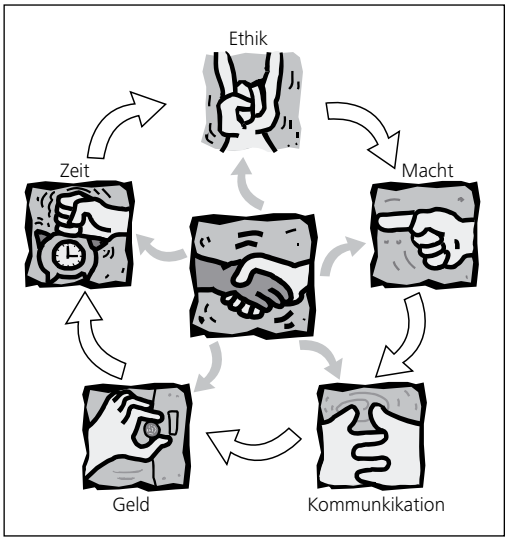
Oft wird angenommen, dass die Kriterien für Effizienz und Organisation – und das Projekt ist ein Musterbeispiel für die Organisation von Bemühungen oder Absichten – allgemeingültig sind. Dennoch werden sie manchmal auf grundlegend unterschiedliche Art und Weise gelehrt, praktiziert und ausgewertet. Ein schrittweiser Ansatz wird für einige ideal sein, während sich andere dabei wohl fühlen werden, mehrere Schritte zur selben Zeit voranzukommen. Die Rolle von Improvisation – die unter anderen Umständen manchmal Kreativität genannt würde – ist eine der konfliktgeladensten; tatsächlich ist es die Erfüllung (oder Nichterfüllung) von Erwartungen und Gegenüberstellung von Handlungsweisen, die oft auf dem Spiel stehen.

Kultur und Zeit

Ebenso ist es eine Frage von guter Organisation, wie pünktlich man ist. Zeitmanagement ist oft ein beschönigendes Wort für Pünktlichkeit. Wir alle wissen, wer in Europa den Ruf hat pünktlich, nie pünktlich und sogar überpünktlich zu sein. Respekt ist ein Wort, das in diesen Momenten sehr schnell heraussprungt und die Gefühle und Diskussionen

2 „Ich glaube nicht an Hexen, aber es gibt sie bestimmt.” Der Satz wird Frederico García Llorca zugeschrieben.

sehr schnell auf die Gefühlsebene bringt. Ja, jede und jeder stimmt zu, dass eine Stunde aus 60 Minuten besteht, aber die logischen Folgen davon werden sehr unterschiedlich verstanden.



Die den Prozess interkultureller Zusammen-arbeit beeinflussende Interferenz und Wechselbeziehung unterschiedlicher Faktoren macht den Prozess, ihn zu verstehen – und ihn erfolgreich zu leiten – vielleicht schwieriger.

Kultur und Kommunikation

Kommunikation an sich ist eine Konfliktquelle, besonders in Konflikt- oder Spannungssituationen. Was ist zu kommunizieren, wie ist es zu kommunizieren und wann? Was sollte einer Partnerin oder einem Partner gesagt werden, und was sollte ungesagt bleiben? Welches ist das Maß an Engagement in einem Kommunikationsprozess, und welche ist die Rolle von Kommunikation um… der Kommunikation willen? Warum bleiben Partnerschaften zwischen besten Freundinnen und Freunden in einem Trainingskurs oder Studienbesuch, die so gut zu beginnen scheinen, manchmal mangels Kommunikation stecken? Inwiefern ist es möglich zu versuchen, eine andere Kultur zu verstehen?

Kultur und Geld

Wirtschaftsmacht und Wirtschaftskapazität – wirkliche und angenommene – haben starken Einfluss auf die Qualität und Natur interkultureller Beziehungen, wie wir oben bezogen auf Macht sahen. Aber neben dem offensichtlichen Einfluss von Geld auf Macht und ihrer Verwicklung in sehr praktische Dinge (wer bewirbt sich wo für Geld, wer unterstützt wen, wer entscheidet, wo und wie das Geld zu verwenden ist), kann der Bezug zu und die Haltung gegenüber Geld bedeutend schwanken und als Element kultureller Unterscheidung sowie Konfliktquelle verstanden werden.

Die gleiche Richtung verfolgt die Haltung gegenüber öffentlichen Zuschüssen, einschließlich europäischen Geldern: Was ist ein gutes Praxisbeispiel und überlegtes Management, was ist „Betrug", und was ist überlegtes und kluges Rechnen? Wie ernst werden finanzielle Regeln in Betracht gezogen, und wie gut werden Bücher geführt? Ein interessanter Aspekt ist natürlich die Tatsache, dass die Regeln in europäischen Programmen auf jede und jeden in der gleichen Art und Weise angewendet werden, und die Verfahrensweisen neigen dazu, für jede und jeden ähnlich zu sein (obwohl sich dies als Ergebnis der Dezentralisierung von Programmen wie „Jugend für Europa" irgendwie geändert hat).

Kultur und Ethik der Jugendarbeit

Berufsethos und Prinzipien sind ein weiterer einfacher Grund für Erstaunen und Konflikte unter Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partnern, und noch dazu einer, der meist unausgesprochen bleibt. Wie gewöhnlich werden die Differenzen erst dann bemerkt, wenn sie bereits einen negativen Eindruck hinterlassen haben.

Wer hat das Engagement der Teilnehmenden „ernst" zu nehmen? Welche sind die Rolle und das Verhalten der Jugendleiterin und des Jugendleiters sowie der Jugendarbeiterin und des Jugendarbeiters gegenüber den jungen Menschen? Ist es akzeptabel, Alkohol zu trinken? Wer hat Verantwortung auszuüben und auf verantwortliche Art und Weise zu handeln? In welchem Maß kennen Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter die Einschränkungen und Verpflichtungen, denen ihre Kolleginnen und Kollegen im Ausland unterliegen? Wer ist eine gute und moderne Jugendarbeiterin und ein guter und moderner Jugendarbeiter und wer nicht?

1.9 Was tun?

Wie oben erklärt, ist unsere Absicht in diesem kurzen Kapitel, einige der Herausforderungen zu umreißen, auf die Trägerinnen und Träger sowie Managerinnen und Manager von Jugendprojekten wahrscheinlich treffen, wenn sie sich in die internationale Zusammenarbeit hineinwagen. Die Prinzipien und Methoden, interkulturelles Lernen mit jungen Menschen in einer Jugendbegegnung zu entwickeln, werden in einer anderen Publikation behandelt. Auch Kapitel 3 bietet Rat zur Arbeit in multikulturellen Teams.

Angesichts der oben umrissenen Herausforderungen ist es dennoch nützlich, einige grundlegende Prinzipien oder Grundregeln für interkulturelle Zusammenarbeit zu betrachten.

Akzeptieren Sie Unsicherheit und Mehrdeutigkeit

Es ist normal, dass eine relative Unsicherheit oder Verwirrung gegenüber Normen besteht. Vergessen Sie nicht, dass Ihre Partnerinnen und Partner vielleicht genauso fühlen. Ganz gleich wie Sie es auch versuchen, wird es immer Überraschungen und Vorkommnisse geben, die Sie vielleicht erst später verstehen.

Es könnte Kultur sein…

…oder nicht! Versuchen Sie zu unterlassen, die Haltung anderer gemäß den Klischees zu interpretieren, die Sie über Menschen derselben Nationalität oder desselben Hintergrunds gelernt und erworben haben. Versuchen Sie insbesondere die Neigung zu kontrollieren, nach einer Bestätigung der Klischees zu suchen. Wahrscheinlich handelt Ihre Partnerin oder Ihr Partner wirklich gemäß den Klischees! Aber es ist auch möglich, dass das nicht der Fall ist. Denken Sie daran: Klischees sind gewöhnlich ein sehr voreingenommenes und vereinfachtes Bild der Wirklichkeit. Versuchen Sie das Verhalten Ihrer Partnerin oder Ihres Partners - so, wie sie sind - so weit wie möglich zu verstehen. Lassen Sie sie anstelle von Ihnen selbst die Verbindung zu ihrer Kultur herstellen. Sie sind vielleicht in einer besseren Lage sie zu kennen, und sie werden sich wahrscheinlich nicht gekränkt fühlen oder werden nicht den Drang verspüren, sich zu verteidigen, wenn es von ihnen kommt.
Sie können sich und Ihre Kolleginnen und Kollegen vorbereiten, indem Sie versuchen, etwas über das Land oder die Kultur zu lesen, mit denen sie in Kontakt stehen werden, wenn möglich von jemandem aus diesem Kulturkreis. Es hilft vielleicht. Bevor Sie gehen, nehmen Sie sich die Zeit, über die Vorurteile nachzudenken, die Sie vielleicht über diese Menschen gehört haben – vielleicht zusammen mit den jungen Menschen und/oder Ihren Kolleginnen und Kollegen. Sie sich ins Gedächtnis zu rufen, hilft Ihnen und Ihren Freunden vielleicht zu erkennen, dass es Vorurteile sind, obwohl Sie vielleicht immer Menschen finden, die das Vorurteil richtig erscheinen lassen können (wenn Sie sich genug bemühen, werden Sie sie finden!).

Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person… oder in ihre Haut!

Eine eher gewagte Empfehlung, da stimmen wir zu. Aber ob Sie besuchen oder besucht werden, versuchen Sie sich vorzustellen, wie Sie sich fühlen würden, wenn Sie in der Lage der anderen Person wären (z.B. mit einem eingeschränkten Verständnis der Sprache, wahrscheinlich unsicher und sich unwohl fühlend wegen des Essens oder Wetters, besorgt über die Entwicklung des Projekts, abhängig von anderen Menschen usw.). Dieser Versuch der Einfühlung hilft vielleicht zu verstehen, wie die oder der andere sich fühlt, und macht ihre oder seine Haltung verständlicher.

Machen Sie Ihre Grenzen und die Bedingungen deutlich, denen Sie unterliegen…

Sie sind in einer besseren Position zu verhandeln – und in Ihren Bitten verstanden zu werden -, wenn Sie für sich selbst die Bedingungen – oder die Ergebnisse – kennen, die grundlegend für Ihr Projekt und Ihre Organisation sind. Ebenso können Sie vielleicht Ihre Prinzipien und deren Existenzberechtigung besser erklären, wenn Sie sie kennen. Gewöhnlich sind Menschen sensibel und erfahren genug, Voraussetzungen, die Ihnen auferlegt wurden, zu berücksichtigen und Ihnen zu helfen, sie zu erfüllen, wenn Sie sie erklären. Dies verlangt von Ihnen auch einige Mühe zu unterscheiden, was wirklich wichtig ist und was ein Extra oder etwas, das sich einfach auf Ihre Art, Dinge zu erledigen, bezieht (denken Sie daran: es gibt immer Alternativen!).

…und erinnern Sie sich daran, dass das, was Sie sagen wollen, wahrscheinlich nie so verstanden werden wird, wie Sie es meinten.

Wir neigen dazu zu vergessen, dass es nahezu ein Wunder ist, dass wir es schaffen, uns über Grenzen hinweg gegenseitig zu verstehen. Wenn es eine gemeinsame Sprache gibt, ist die Illusion, dass wir uns gegenseitig verstehen, viel größer, und die Illusion ist vielleicht größer, wenn eine der Partnerinnen oder einer der Partner zufällig ihre oder seine Muttersprache benutzt. Denken Sie daran: nur Sie selbst wissen, was Sie eigentlich meinen! Wir können erwarten, dass unsere Partnerinnen und Partner meistens genau das hören und verstehen, aber seien Sie darauf vorbereitet, dass es nicht so ist. Und sogar, wenn Sie verstehen und verstanden werden, sind die praktischen Folgen davon sehr unterschiedlich (Menschen haben unterschiedliche Arten, Dinge zu deuten und zu tun).

Es gibt mehr als eine Art, Dinge zu tun!

Es gibt immer verschiedene Wege, dasselbe Ziel zu verfolgen, genau wie es nicht nur eine Methode gibt, Dinge zu tun. Natürlich ist „unser" Weg immer noch der beste und normalste (für uns), aber andere werden wahrscheinlich anderer Meinung sein (sie haben auch ihren besten und normalsten Weg). Bedenken Sie Ihren eigenen Ethnozentrismus, wenn Sie die Haltung und Arbeit anderer Menschen implizit oder explizit auswerten.

Diskutieren/Verhandeln Sie Grundregeln… und werten Sie sie aus

Insbesondere wenn Sie bereits Erfahrung mit interkulturellen Projekten gehabt haben, erweist es sich vielleicht als nützlich, unter den Partnerinnen und Partnern Grundregeln der Kommunikation oder des Umgangs mit dem Programm oder den jungen Menschen zu diskutieren und möglicherweise zu vereinbaren. Die tatsächlich bestimmten Regeln sind vielleicht eigentlich nicht sehr wichtig, aber die Diskussion liefert eine goldene Gelegenheit, mögliche unterschiedliche Ansätze und Empfindlichkeiten gegen gewisse Themen an die Öffentlichkeit zu bringen. Das Vorhandensein einiger Regeln bietet auch eine Gelegenheit, sensible Themen durch die Auswertung ihrer Umsetzung mit Partnerinnen und Partnern sowie Teilnehmenden anzusprechen. Aber man sollte vermeiden, Sklavin oder Sklave der Regeln zu werden; wie vorgeschlagen sind die Regeln ein Vermittlungswerkzeug – für Kommunikation und Verhandlung – und nicht nur ein Satz blind anzuwendender Normen.

Vertrauen!

Besonders beim Engagement in internationalen oder europäischen Projekten der Zusammenarbeit ist ein hoher Grad an Vertrauen und Sicherheit zwischen den Partnerinnen und Partnern grundlegend. Dies muss unterschieden werden von einer offenen oder romantischen Haltung von Naivität: man muss auch ein Minimum an Bestimmtheit haben, um zu verstehen, was vielleicht falsch laufen könnte, und um es mit den Partnerinnen und Partnern sowie Kolleginnen und Kollegen zu diskutieren. Aber der Reichtum an Erfahrung und Kultur gründen auf der Unmöglichkeit, alles vorherzusagen. So sollte es immer ein bisschen Vertrauen in die Partnerinnen und Partner, in die jungen Menschen geben. Ohne dieses Vertrauen und die entsprechende Anerkennung der Gleichheit von Würde (und kultureller Kompetenz) besteht das Risiko, dass die Haltung die bestehende Voreingenommenheit und Unsicherheit am Anfang widerspiegelt und dass die Spirale der sich selbst erfüllenden Voraussagen zum Einsatz kommt. Wenn Sie Zweifel haben, bedenken Sie, dass Gastfreundschaft eine der meist verbreiteten und wichtigsten Werte menschlicher Gemeinschaften ist (Europa eingeschlossen!); deshalb sind die Chancen, dass Ihre Gastgeberinnen und Gastgeber ihr Bestes tun und dass Ihre Gäste Ihre Bemühungen verstehen, sehr hoch.

Toleranz!…

In Abwesenheit eines besseren Ausdrucks müssen wir Toleranz in der Bedeutung benutzen, dass wir Dinge manchmal so hinnehmen müssen wie sie kommen. Sehen Sie sie sich zuerst an, versuchen Sie sie zu verstehen, und reagieren Sie erst dann. Nicht alles ist vorhersehbar, und auf der anderen Seite ist es berechtigt, zu erwarten, dass Partnerinnen und Partner ihr Bestes tun. Sogar wenn dieses Beste nicht gut genug ist für unsere eigenen Anforderungen. Wie es einer unserer Freunde ausdrückt[3], macht Toleranz nur Sinn, wenn sie schmerzhaft ist, wenn sie hart ist – was wäre es sonst wert, tolerant zu sein? Interkulturelles Lernen ist ein sehr lohnender Prozess und eine sehr lohnende Erfahrung, aber es kann auch hart sein.

…und Offenheit

3 *BERGERET, Jean-Marie, zitiert in „Navigare Necesse est".*

Interkulturelles Lernen muss sich auf die Fähigkeit der am Prozess Beteiligten stützen, es einschließlich der Konfliktthemen in einer Meta-Kommunikation oder einem Auswertungsprozess zu analysieren und zu diskutieren. Abgesehen vom offensichtlichen Lernprozess, den dies mit sich bringt, ist diese Gegenüberstellung von Gefühlen und Erfahrungen nötig, um die Atmosphäre zu klären und gegenseitige Frustrationen und Verstimmungen loszuwerden, die sich vielleicht angehäuft haben. Ohne Momente wie diese, sehr gebräuchlich im Konfliktmanagement, gibt es Risiken, dass die Zusammenarbeit nicht fortgesetzt werden wird oder dass Vermutungen und Missverständnisse in Zukunft überwiegen werden.

Holen Sie das Beste heraus!

Trotz allem, was gesagt worden ist, bedeutet interkulturelles Lernen viel Spaß! Obwohl es auch zuhause verfolgt werden kann und muss – wo es auch multikulturelle Schauplätze gibt, die wahrscheinlich genauso interessant sind wie irgendeine Gruppe junger Menschen im Ausland -, Tatsache ist, dass sowohl für die jungen Menschen als auch für die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter nur sehr wenige Dinge die Aufregung ersetzen können, zu reisen und mit Unterschieden, Neuem, manchmal Exotischen, und in gewisser Weise dem Gefühl, eine Ausländerin, Besucherin oder Touristin und ein Ausländer, Besucher oder Tourist (anonym, frei usw.) zu sein, konfrontiert zu werden. Anstatt dies als Problem zu betrachten, sollten Sie Ihre Einstellung ändern, es leicht nehmen und Spaß haben! Nicht alles kann im Voraus erledigt werden, und, offen gesagt, sind es manchmal die kleinen Begebenheiten, die die Erfahrung zu etwas Unvergesslichem machen, für Leiterinnen und Leiter sowie am Projekt Teilnehmende gleichermaßen.

Lassen Sie sich trainieren!

Eine Sache, die bestimmt zutrifft, was interkulturelle Lernerfahrungen angeht, ist, dass Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, besonders wenn sie im Ausland sind, die gleiche Erfahrung durchmachen wie die Teilnehmenden. Aber insbesondere Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sowie Projektmanagerinnen und Projektmanager haben auch die Möglichkeit, dafür trainiert zu werden. Tatsächlich ist eines der Hauptziele der europäischen Jugendprogramme und Politik, Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern sowie jungen Menschen im Allgemeinen Training zu interkulturellem Lernen zu bieten. Das Wissen, die Fähigkeiten und Haltung für interkulturelle Arbeit können erlernt, entwickelt und verbessert werden. Um das Beste aus unseren Bemühungen herauszubekommen – weil niemand allwissend geboren wird – und um bessere Projekte zu machen.
Also denken Sie daran, ein europäisches Jugendprojekt ist mehr als bloß ein erfolgreiches Antragsformular…

2. Was ist ein Projekt?

2.1 Projektmanagement ist nicht…

Projektmanagement ist zum Eckpfeiler der Entwicklung von Jugendorganisationen geworden, aber nicht der einzige Weg, um eine Organisation oder Einrichtung zu führen und zu leiten! Es ist eines der Werkzeuge, um Aufgaben zu organisieren und konkrete Ziel zu verfolgen, und kann verglichen werden mit und unterschieden werden von:

- **Strategischem Planen:** längerfristige Orientierung und Definition von Politik, Aktivitäten und Organisationsentwicklung. Impliziert die Fähigkeit, strukturelle Veränderungen oder Anpassungen über einen relativ großen Zeitraum vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten. Strategisches Planen wirkt sich gewöhnlich auf strukturelle und infrastrukturelle Änderungen aus oder berücksichtigt sie (oder löst sie aus).

- **Taktischem Planen:** dem Projektmanagement sehr ähnlich, bezieht sich taktisches Planen auf die verschiedenen Schritte und Prozesse, um strategische Planungsziele zu erreichen oder allgemein die Organisation innerhalb eines kürzeren Zeitraums zu steuern, nämlich durch Anpassung an und Reaktion auf unvorhergesehene Änderungen oder Fortschritt.

- **Regelmäßigem oder wiederholtem Planen:** Leiten von und sich beschäftigen mit regelmäßigen Veranstaltungen oder solchen, die auf regelmäßiger Basis vorhersehbar sind (z.B. Aktivitäten während der Urlaubszeit, Generalversammlungen usw.).

- **Täglichem Planen:** sich mit Aktionen beschäftigen, die sofort oder in sehr kurzfristigem Rahmen erledigt werden müssen.

- **Alternativem Planen:** Maßnahmen und Aktionen ergreifen oder vorhersehen, um auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren, falls und wenn sie eintreten.

- **MBO – Management durch Ziele (Management by Objectives):** ein Ansatz zum Management von Aufgaben und Teams, der darin besteht, sich auf zu erreichende Ziele zu konzentrieren, und oft Raum für die Teams lässt zu entscheiden, welcher der beste Weg ist, um sie zu erreichen (der aber manchmal auch zu wenig Raum für Flexibilität und Anpassung lässt!). Man bezieht sich darauf in Zusammenhängen eines relativ hohen Grads an Autonomie von Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeitern sowie Freiwilligen, und er soll ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Produktivität anregen (es wird angenommen, dass die Ziele miteinander abgestimmt werden). Er bezieht sich mehr auf einen Managementstil oder -ansatz.

- **MBWA:** eine Abkürzung, die von Scott Adams, dem Erfinder des Dilbert Comic, geschaffen wurde, über Management- und Geschäftsunsinn. MBWA steht für Management durch Herumlaufen (Management by Walking Around) bis irgendwann etwas passiert. Es steht für die wahrscheinliche Antithese von Management, weil Letzteres eine Art Aktion oder zumindest Planung impliziert…

- **Krisenmanagement:** betrifft die Beschäftigung mit einer Krise nach der anderen, was, wie MBWA, eine nicht gerade effektive Art von Management ist. Management sollte im Grunde den Verantwortlichen erlauben, Krisen vorauszusehen und zu verhindern. Krisenmanagement neigt dazu, eine mittel- oder kurzfristige Perspektive und deshalb den Einfluss auf die Umstände zu verlieren. In positiverem Sinn bezieht sich Krisenmanagement auch auf eine Art, sich mit außergewöhnlichen und ungewöhnlichen Krisen und Katastrophen zu beschäftigen.

2.2 Ein Projekt der Jugendarbeit ist…

Das Oxford Englisch-Wörterbuch definiert „Projekt" als „Einzel- oder Kollaborativunternehmung, die sorgfältig geplant und konzipiert ist, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen: [z.B.] *ein Forschungsprojekt/ein landesweites Projekt, um Geschäftsentwicklung zu fördern*".

Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, denen diese Frage zu Beginn eines Trainingskurses zu Projektmanagement gestellt wird, liefern ein breites Angebot von Antworten. Hier sind einige von ihnen:

- „eine Idee zu fördern, eine Reihe von Ideen zu strukturieren, verschiedene Handlungsvorschläge in Einklang zu bringen";

- „sich einen Handlungsablauf, den man verfolgen möchte, um eine bestimmte zukünftige Situation

zu erreichen, vorzustellen, zu planen und zu definieren";

„zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten Situation die Veränderungsprozesse zu beschreiben, die man einleiten muss, um eine neue Situation zu einer bestimmten Zeit in der Zukunft zu schaffen";

„ein Prozess, der beinhaltet, ein verständliches Programm aufzusetzen, das die verschiedenen Aspekte einer Situation berücksichtigt, mit dem Zweck, bei einer anderen anzukommen";

„ein Traum, ein Prozess, ein Instrument, das man nutzen kann, um sich in die Zukunft zu versetzen, um sich Ziele zu setzen";

„die Gegenwart darzustellen, um sich die Zukunft (morgen) vorzustellen. Ein gemeinsam erarbeitetes Ziel".

Ursprünge und Bedeutung des Worts:

Das Wort „Projekt" wurde zuerst im oder um das 16. Jahrhundert herum benutzt und stammt vom lateinischen *projicere* (= nach vorne werfen). Die lateinische Wurzel suggeriert somit Bewegung, eine Bahn, eine gewisse Beziehung zu Zeit und Raum. Der implizierte Prozess beinhaltet:

- einen Abreisepunkt …
- der als Basis genutzt wird, von der aus …
- man sich nach vorne wirft …
- in Richtung eines Ziels.

In der Geschichte wurden das Wort und Konzept zuerst von Architekten benutzt. Im 15. Jahrhundert führte Filippo Brunelleschi zwei Neuerungen in die architektonische Praxis seiner Zeit ein:

- die Arbeit an der Kathedrale von Florenz war im 14. Jahrhundert unterbrochen worden, und Brunelleschi wurde die Aufgabe übertragen, sie durch Anfügen eines Doms fertig zu stellen. Bevor er anfing, fertigte er eine Zeichnung (progetto oder Plan) des Doms an, für die er verschiedene Perspektiven nutzte, um eine geometrische Darstellung der zukünftigen Struktur zu liefern, wie er sie sich vorstellte; durch das Zusammenspiel dieser Perspektiven sollte der Dom selbst etwas über die geschichtlichen und politischen Zusammenhänge der Stadt aussagen. Florenz wollte unbedingt eine der Welt gegenüber offene Stadt werden, und deshalb bestand der Dom aus zwei Schalen, einer äußeren, einer inneren.

- Brunelleschi rationalisierte die Architektur und gab ihr eine neue zeitliche Perspektive – ein Ansatz, der es möglich machte, Planung und Leistung, Projekt und Umsetzung zu trennen.

Sein Beispiel schlägt vor, dass wir den Begriff „Projekt" überdenken und ihn als **Konzept, das dazu dient Handlung zu organisieren, betrachten sollten.**

Projekte in Bildung und Jugendarbeit:

Es war der amerikanische Denker John Dewey (1859-1952), Autor der berühmten „Learning-By-Doing-Theorie", der am meisten dazu beitrug, das Konzept von Projekten in der Bildung zu entwickeln.

Für ihn hat ein Projekt vier Voraussetzungen:

- einen gemeinsamen Reflexionsprozess, der sein Wachstum und seine Entwicklung formt;
- Beobachtung der Bedingungen in der Umgebung, in der es ausgearbeitet wird;
- Wissen darüber, was in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit geschehen ist;
- einen Ansatz, der Beobachtung der Gegenwart und Wissen über die Vergangenheit zur Synthese bringt und so ihre Bedeutung bestimmt.

Von all dem sollten wir beachten, dass ein Projekt:

- eine Methode ist, die uns ermöglicht, uns von der Idee zur Handlung zu bewegen, indem wir die verschiedenen Stadien in diesem Prozess strukturieren;
- aufbricht, um die (gesellschaftliche) Umgebung, in der es stattfinden soll, zu verändern;
- in einem gewissen gesellschaftlichen, räumlichen und zeitlichen Zusammenhang Form annimmt;
- eine pädagogische Dimension hat und Menschen ermöglicht, durch Versuche zu lernen;
- das Produkt einer gemeinsamen Aktivität ist;

- notwendigerweise eine Auswertung beinhaltet, die eine Verbindung zwischen Idee und Handlung herstellt.

Dies bedeutet, dass Projekte verschiedene typische Merkmale haben.

Projektmerkmale

Projekte haben einen Zweck: Projekte haben klar definierte Ziele und brechen auf, um klar definierte Ergebnisse zu erzielen. Ihr Zweck ist, ein „Problem" zu lösen, und dies beinhaltet die vorherige Analyse von Bedürfnissen. Indem es eine oder mehrere Lösungen vorschlägt, zielt es auf eine anhaltende gesellschaftliche Veränderung ab.

Projekte sind realistisch: Ihre Ziele müssen erreichbar sein, und das bedeutet, sowohl Bedürfnisse als auch verfügbare finanzielle und menschliche Ressourcen zu berücksichtigen.

Projekte sind zeitlich und räumlich begrenzt: Sie haben einen Anfang und ein Ende, und werden an einem bestimmten Ort und in einem bestimmten Zusammenhang umgesetzt.

Projekte sind komplex: Projekte appellieren an verschiedene Planungs- und Umsetzungsfertigkeiten, und beziehen verschiedene Partnerinnen und Partner sowie Spielerinnen und Spieler ein.

Projekte sind kollektiv: Projekte sind das Produkt gemeinsamer Bemühungen. Sie werden von Teams durchgeführt, beziehen verschiedene Partnerinnen und Partner ein und werden den Bedürfnissen anderer gerecht.

Projekte sind einzigartig: Alle Projekte stammen von neuen Ideen. Sie bieten eine bestimmte Antwort auf ein Bedürfnis (Problem) in einem bestimmten Zusammenhang. Sie sind innovativ.

Projekte sind ein Abenteuer: Jedes Projekt ist anders und Grund erschütternd; sie beinhalten immer ein bisschen Ungewissheit und Risiko.

Projekte können beurteilt werden: Projekte werden geplant und heruntergebrochen auf messbare Ziele, die offen für Auswertung sein müssen.

Projekte bestehen aus Phasen: Projekte haben unverwechselbare, bestimmbare Phasen (siehe Kapitel 3: Das Projekt: Schritt für Schritt).

Auf der anderen Seite sind die folgenden Aktivitäten keine Projekte (in dem Sinn, wie die Jugendarbeit den Begriff versteht):

- vergangene Aktivitäten, die regelmäßig in genau dergleichen Art und Weise wiederholt werden;
- Aktivitäten ohne klar bestimmte Ziele;
- Aktivitäten, die überall und zu jeder Zeit wiederholt und umgepflanzt werden können;
- andauernde Aktivitäten.

2.3 Projektmodelle

Ein Projekt in Angriff zu nehmen bedeutet, sich fürs Handeln zu entscheiden, für kontrollierte Veränderung über einen gewissen Zeitraum. „Ein Projekt ist kein Traum … aber ein Traum, der wahr wird, kann ein Projekt sein."

Die Projektmethode ist der Rahmen, innerhalb dessen der Traum Gestalt annehmen und Wirklichkeit werden kann.

Vom Chamäleon lernen (Mali)

Das Chamäleon ist ein wirklich guter Lehrer.

Sehen Sie es sich genau an.

Welche Richtung es auch immer nimmt, es bleibt dabei.

Tun Sie dasselbe. Haben Sie ein Ziel in Ihrem Leben, und lassen Sie sich durch nichts davon ablenken.

Der Kopf des Chamäleons bewegt sich nie, aber seine Augen bewegen sich die ganze Zeit. Sie verpassen nichts. Das bedeutet: finden Sie alles heraus, was Sie können. Denken Sie nie, dass Sie allein auf der Welt sind.

Wo auch immer es ist, nimmt das Chamäleon die Farbe seiner Umgebung an. Dies ist keine Heuchelei. Es bedeutet, tolerant zu sein, und es bedeutet auch, soziale Fähigkeiten zu haben. Konfrontation bringt Sie nirgendwo hin. Nichts Konstruktives kommt jemals bei einem Streit heraus. Wir müssen immer versuchen, andere zu verstehen. Wir existieren – und wir müssen akzeptieren, dass auch andere existieren.

Wenn sich das Chamäleon bewegt, hebt es seine Füße und zögert.

Dies bedeutet, vorsichtig zu gehen.

Wenn es sich bewegt, hält es sich mit seinem Schwanz fest – wenn es den Halt verliert, kann es sich immer noch festhalten. Es schützt seinen Rücken. Also tun Sie dasselbe – handeln Sie nicht voreilig.

Wenn das Chamäleon seine Beute entdeckt, springt es nicht auf sie, sondern benutzt seine Zunge. Wenn es sie mit seiner Zunge fangen kann, tut es das. Wenn es das nicht kann, kann es seine Zunge immer einziehen, und nichts ist passiert. Was auch immer Sie tun, machen Sie es vorsichtig.

Wenn Sie etwas tun wollen, das anhalten wird, seien Sie geduldig, gut und menschlich.

Da haben Sie es. Wenn Sie im Busch sind, fragen Sie diejenigen, die wissen, was das Chamäleon Sie lehren kann.

AMADOU HAMPATÉ BÂ

Es gibt verschiede Projektmodelle, die verschiedene Definitionen und Entwicklungen in der Methodik über einen Zeitraum und auf verschiedenen Anwendungsgebieten widerspiegeln. Jedes Modell ist außerdem zugeschnitten auf gewisse Faktoren – Zusammenhang, Zielgruppe, zur Verfügung stehende Ressourcen usw. Trotzdem folgen alle Projekte ähnlichen Mustern. Dieser Abschnitt schlägt eine Reihe von Modellen vor; wir sollen versuchen, wiederkehrende Merkmale zu bestimmen und sie als Grundlage für unsere eigene Projektumsetzung zu nutzen.

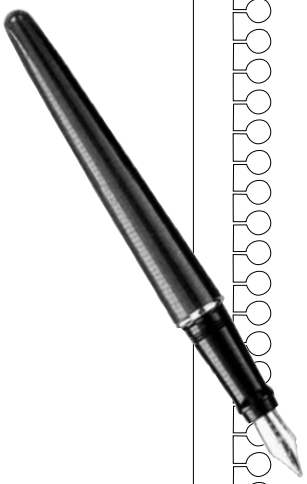
Das Projekt vor dem Lancieren anhand von Fragen strukturieren

Hauptthemen	**In welchem Zusammenhang wird das Projekt stattfinden?**
Ziele, Zusammenhang und Zielgruppe bestimmen	Welche Änderungen wird es mit sich bringen? Warum soll dieses Projekt durchgeführt werden? Welches Ergebnis wird erwartet? Für wen ist das Projekt entworfen? Um welche Themen geht es?
Inhalt des Projekts	Was sind Thema und Inhalt des Projekts? Welcher ist der gewählte Ansatz (Methodik)? Welche Aktivitäten beinhaltet es? Was wird benötigt, um das Projekt voranzubringen?
Wo und wann	Wo wird das Projekt umgesetzt werden? Wie lange wird es dauern? Wann beginnt/endet es?
Praktische Dinge	Welche Logistik wird benötigt? Mit welchen praktischen Dingen muss man sich beschäftigen?
Förderung	Was sind die Gesamtkosten? (Planung/Umsetzung und Auswertung) Woher wird die nötige Förderung kommen?
Partnerinnen und Partner	Wer sind die Partnerinnen und Partner? Was ist ihre Rolle? Welche sind die Koordinierungsvereinbarungen?
Handlungsmittel	Erfüllt das Projekt die Bedingungen für irgendeine finanzielle Unterstützung? Kann es bestehende Einrichtungen nutzen? (Bedingungen?)
Kommunikation	Interne Kommunikation: wie verbreiten sich Informationen innerhalb des Projektteams? Externe Kommunikation: benötigt das Projekt eine Medienberichterstattung? (Warum? Wie? Welche Aspekte?)
Auswertung und Nachbereitung	Wie und wann sollte es ausgewertet werden? Welche Aspekte? Warum? Welche Nachbereitung ist geplant?

Das Projekt anhand von „W-Fragen“ strukturieren

(angeregt von der Laswell-Methode)

Benutzen Sie Fragen, um Einzelelemente des Projekts zu bestimmen und wie sie zusammenhängen. Ihre Antworten werden Ihnen einen Überblick über das Projekt geben und lassen Sie erkennen, wie seine Bestandteile verbunden sind.



Wer? – Für wen? – Mit wem?
- Bestimmung von Projektpartnerinnen und Projektpartnern oder Zielgruppen
- ihre Rollen und Beziehungen im Projekt
- ihre Ansichten zum Projekt
- Stärken und Schwächen, die in diesen Beziehungen und Ansichten verwurzelt sind

Was?
- die Hauptprojektaktivitäten – spontan, organisiert und institutionell
- gesellschaftliche, wirtschaftliche, kulturelle, politische und pädagogische Dimensionen
- die Auswirkung des Projekts auf diese Dimensionen

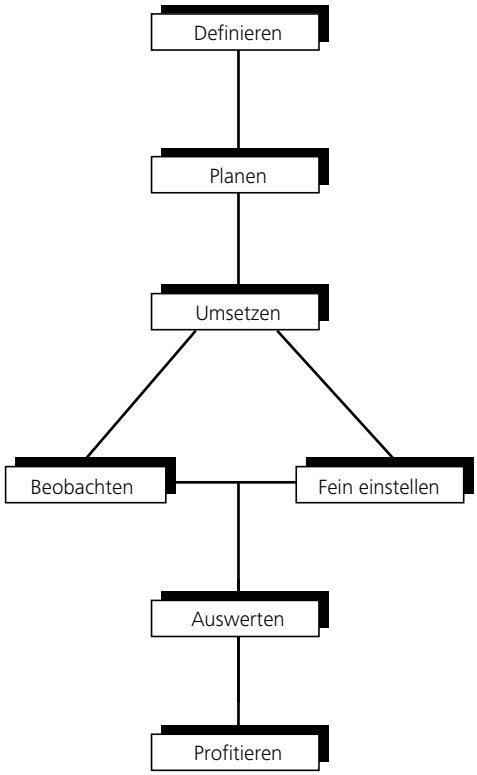
Warum?
- durch das Projekt befriedigte Bedürfnisse und Wünsche
- Motivation und Interessen der Teilnehmenden
- Hauptziele des Projekts
- Projektförderungsmöglichkeiten
- Beziehung zwischen den Zielen der Teilnehmenden und den institutionellen Zielen

Wo?
- gesellschaftlicher Zusammenhang des Projekts und Situation der Teilnehmenden

Wann?
- auf welchen Zeitraum konzentriert man sich (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)?
- kurz-, mittel- oder langfristig?
- Hintergrund der Teilnehmenden, da er sich auf das Projekt auswirkt

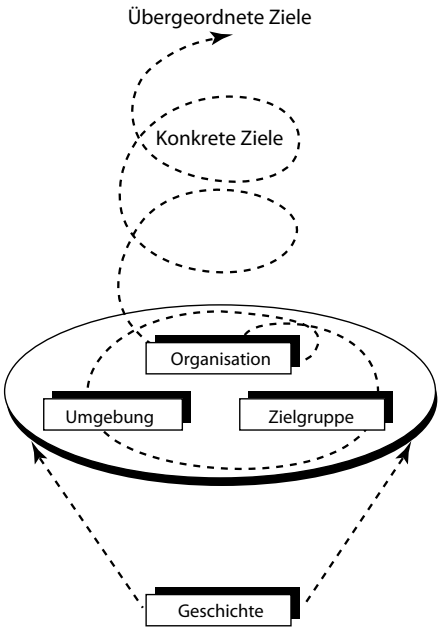
Wie?
- wie wurde es gemacht? Organisations- und Beteiligungsprozess
- Methoden und Instrumente
- Einsatz von Erfahrungen der Teilnehmenden, Theorien, anderen Projekten usw.

Das Projekt anhand der verschiedenen Phasen strukturieren



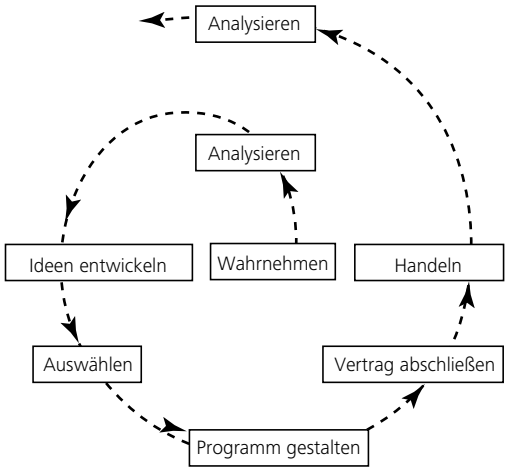
Spiralenmodell

(aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP) – La crise de l'organisation scolaire I Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



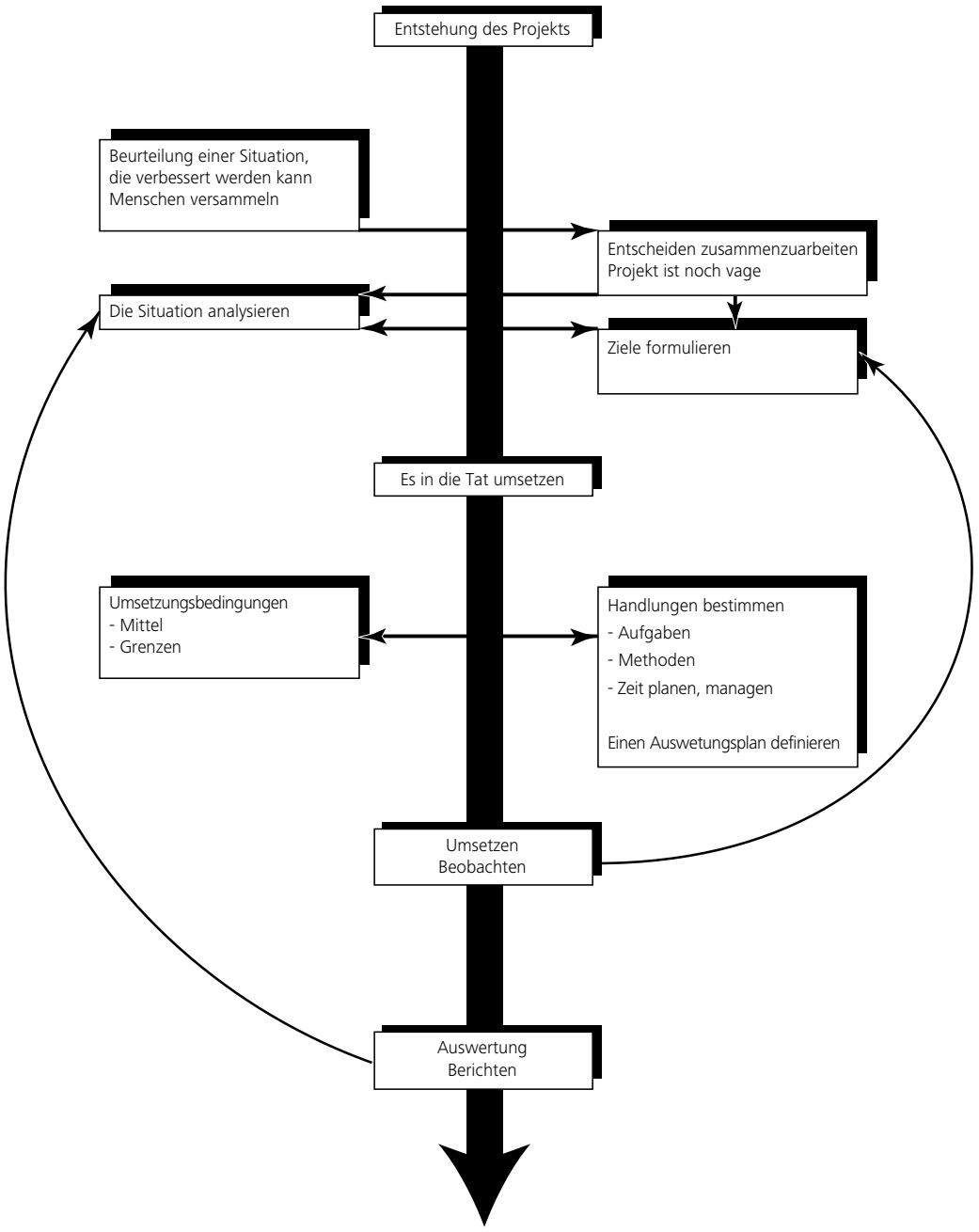
Spiralenmodell

Spiralenmodell (aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale/Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)



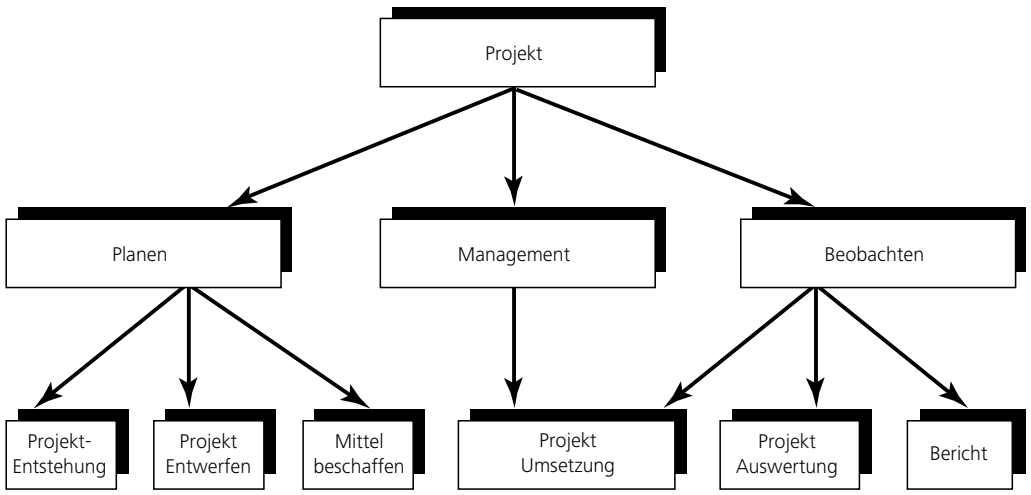
Diagrammatische Darstellung von Projektplanungsstadien

(aus Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet I Document 46 – Direction des Lycées et Collège, 1990*)



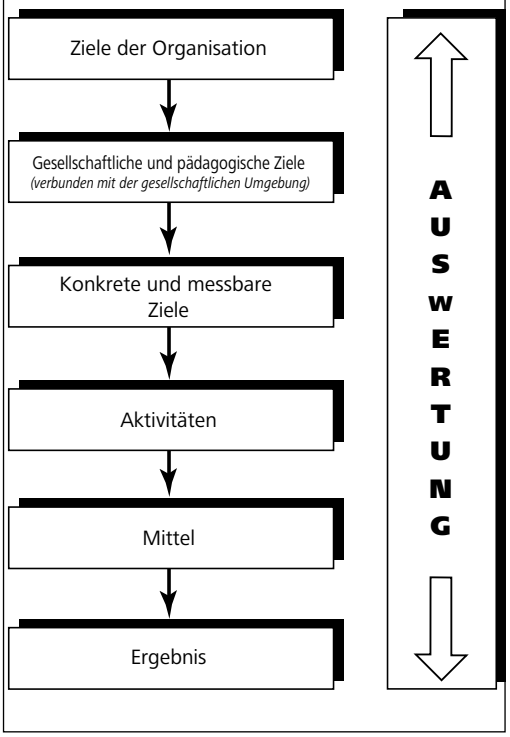
Projektmanagement – Phasen

(aus Leonid Kelim Trainingsinstrumente/Studiensitzung junger Frauen von Minderheiten und europäischer Minderheiten/EJZ Budapest Dezember 1999)



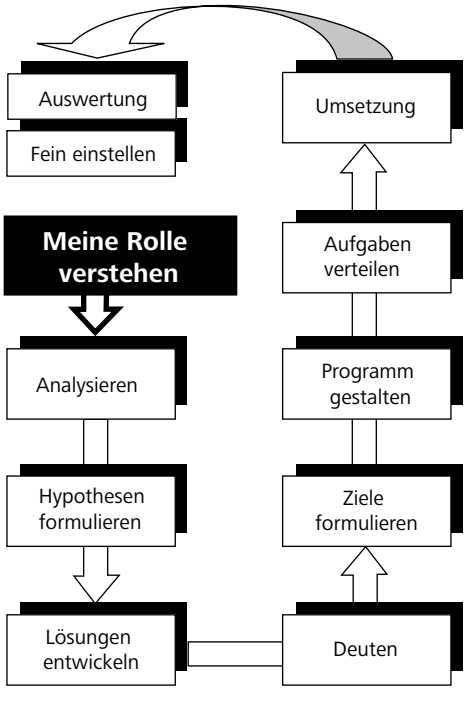
Projektphasen und Auswertung

(aus Rui Gomes Trainingsinstrumente)



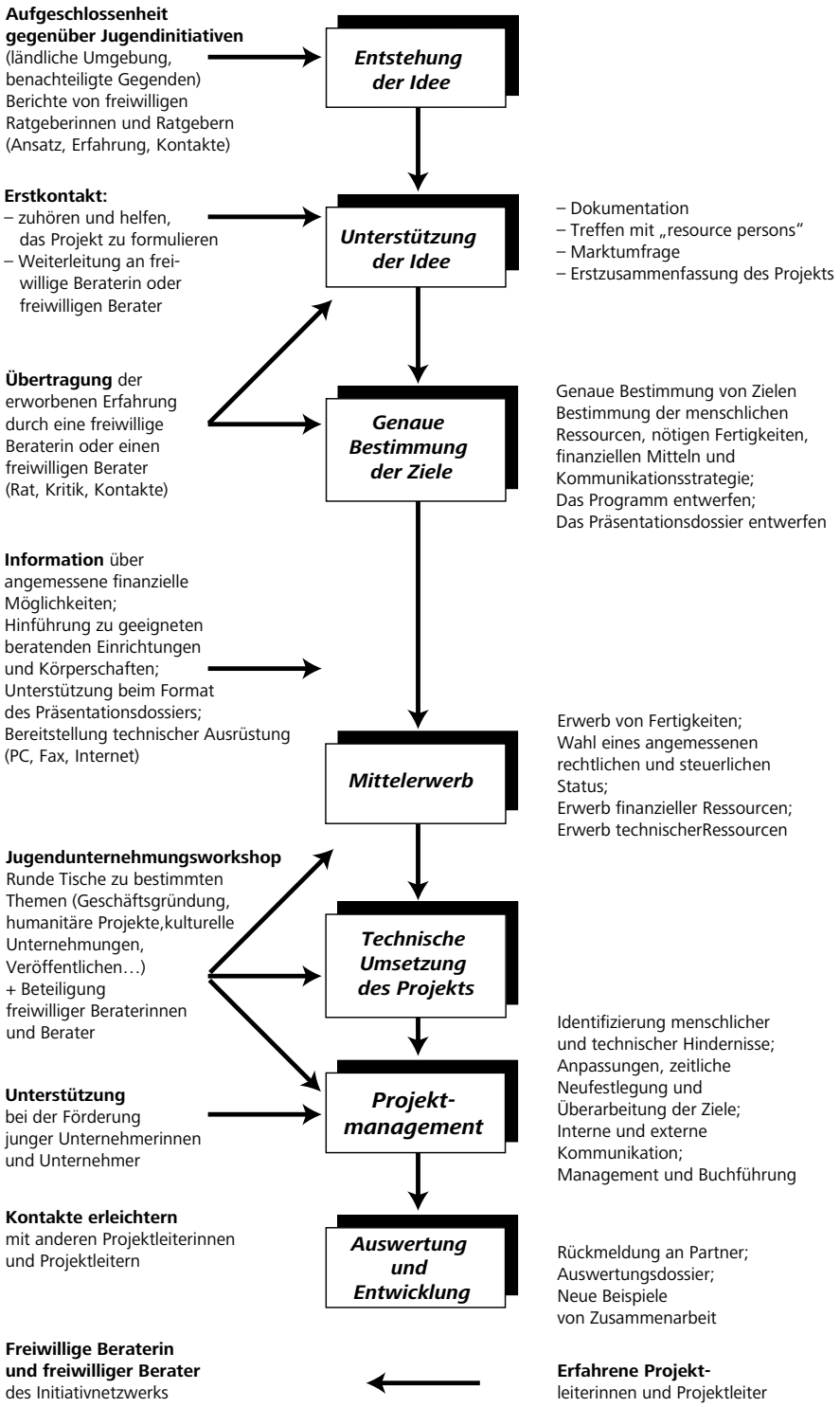
Ein Projekt planen auf der Grundlage meiner Rolle im Prozess

(aus Alain Roy Trainingsinstrumente – Université Marc Bloch/Straßburg)



Phasen beim Aufbau eines Projekts

(Modell erstellt vom „Initiatives de la région Midi-Pyrénées" Netzwerk (Frankreich)
für einen Trainingskurs für Beobachterinnen und Beobachter von Jugendprojekten)


Aufgeschlossenheit gegenüber Jugendinitiativen (ländliche Umgebung, benachteiligte Gegenden) Berichte von freiwilligen Ratgeberinnen und Ratgebern (Ansatz, Erfahrung, Kontakte)
Entstehung der Idee
Erstkontakt:
– zuhören und helfen, das Projekt zu formulieren
– Weiterleitung an freiwillige Beraterin oder freiwilligen Berater
Unterstützung der Idee
– Dokumentation
– Treffen mit „resource persons"
– Marktumfrage
– Erstzusammenfassung des Projekts
Übertragung der erworbenen Erfahrung durch eine freiwillige Beraterin oder einen freiwilligen Berater (Rat, Kritik, Kontakte)
Genaue Bestimmung der Ziele
Genaue Bestimmung von Zielen
Bestimmung der menschlichen Ressourcen, nötigen Fertigkeiten, finanziellen Mitteln und Kommunikationsstrategie;
Das Programm entwerfen;
Das Präsentationsdossier entwerfen
Information über angemessene finanzielle Möglichkeiten;
Hinführung zu geeigneten beratenden Einrichtungen und Körperschaften;
Unterstützung beim Format des Präsentationsdossiers;
Bereitstellung technischer Ausrüstung (PC, Fax, Internet)
Mittelerwerb
Erwerb von Fertigkeiten;
Wahl eines angemessenen rechtlichen und steuerlichen Status;
Erwerb finanzieller Ressourcen;
Erwerb technischerRessourcen
Jugendunternehmungsworkshop
Runde Tische zu bestimmten Themen (Geschäftsgründung, humanitäre Projekte,kulturelle Unternehmungen, Veröffentlichen…)
+ Beteiligung freiwilliger Beraterinnen und Berater
Technische Umsetzung des Projekts
Identifizierung menschlicher und technischer Hindernisse;
Anpassungen, zeitliche Neufestlegung und Überarbeitung der Ziele;
Interne und externe Kommunikation;
Management und Buchführung
Unterstützung bei der Förderung junger Unternehmerinnen und Unternehmer
Projekt-management
Kontakte erleichtern mit anderen Projektleiterinnen und Projektleitern
Auswertung und Entwicklung
Rückmeldung an Partner;
Auswertungsdossier;
Neue Beispiele von Zusammenarbeit
Freiwillige Beraterin und freiwilliger Berater des Initiativnetzwerks
Erfahrene Projekt-leiterinnen und Projektleiter

Die Modelle oben sind als Trainingsinstrumente für zukünftige Projektleiterinnen und Projektleiter in verschiedenen Zusammenhängen genutzt worden — Freizeitprojekten, Projekten der Jugendarbeit und Schulprojekten. Einige sind detaillierter und komplexer als andere; die Terminologie unterscheidet sich vielleicht, doch im Allgemeinen haben sie die gleiche Struktur, und jedes besteht aus den folgenden Phasen:

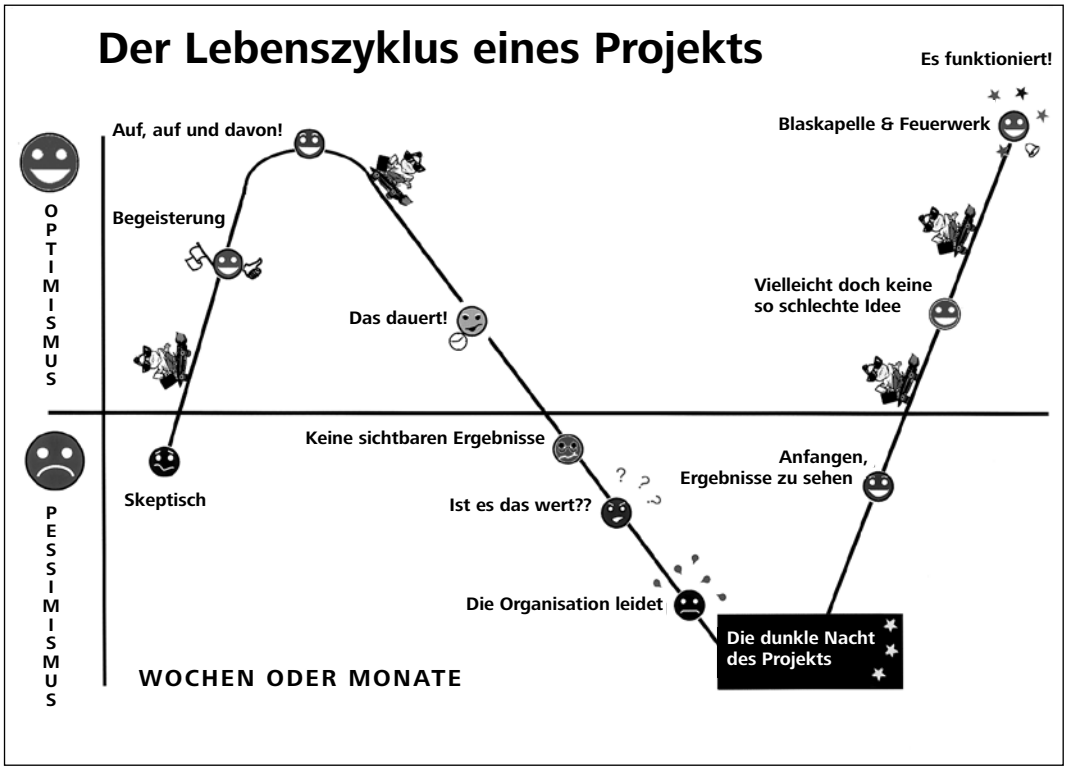
1) **„Entstehung des Projekts"** und **„Definition"**:
- Definition und Hintergrund, Umgebung,
- Organisation, Ziele der Organisation,
- Zielgruppen,
- Wahrnehmung – Analyse, Beurteilung der Situation, gesellschaftliche Ziele,
- Heranreifung des Projekts, Entstehung und Unterstützung der Idee,
- übergeordnete und konkrete Ziele entwickeln, auswählen, bestimmen,
- praktische und messbare Ziele formulieren, Aktivitäten formulieren, die Mittel auswerten, Handlung formulieren, planen,
- Auswertungsplan;

2) „Umsetzung":
- durchführen, Umsetzung,
- planen, Aufgaben verteilen, handeln,
- Management, beobachten, anpassen, fein einstellen,
- Ressourcenmanagement;

3) „Auswertung":
- Auswertung,
- Analyse-Auswertung,
- die Ergebnisse beurteilen,
- Profit-Auswertung,
- berichten,
- Entwicklungsaussichten.

Die Trennungslinien zwischen den verschiedenen Phasen sind nicht scharf und ändern sich vielleicht in der Praxis, abhängig von Projekttyp, Zusammenhang, Zielgruppe usw.

Ein Projekt zu leiten, bedeutet, es von der Anfangsidee bis zum endgültigen Abschluss durchzuführen, indem man es der Realität anpasst, Mittel und Menschen durch die unterschiedlichen Projektphasen hindurch führt. Dies ist kein einfacher Prozess, der Konzentration und ein gewisses Maß an Ausdauer durch den Lebenszyklus des Projekts hindurch verlangt … siehe die Grafik unten!



Quelle: aus Els van Mourik und Danny Hearty *Knowing Me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999

3. Das Projekt: Schritt für Schritt

3.1 Einführung

3.1.1 Über Management

Management wird mit einfachen Worten definiert als die Fertigkeit oder Praxis, etwas zu steuern, zu leiten oder zu planen; „Der Akt der Leitung oder Führung zu einem Zweck". Mit anderen Worten: Es ist die Bemühung, Menschen und Mittel zu einem gegebenen Zweck zu planen, zu organisieren und zu mobilisieren. Im Fall von Projektmanagement sprechen wir von den Kapazitäten und Fertigkeiten, die das Projekt durchführbar und wirklich machen.

Projektmanagement ist ein Werkzeug für bessere Arbeit, um Veränderungen hervorzubringen, besonders in freiwilligen Organisationen und Jugendverbänden. Die Verlagerung des Akzents von politischer Bildung zu Training wurde von einer starken Zunahme von Angeboten und Fragen nach Training um Management herum begleitet: Zeitmanagement, Projektmanagement, Organisationsmanagement, Teammanagement, Konfliktmanagement, Finanzmanagement usw. Die wachsende Symbiose der letzten Dekade zwischen den Geschäfts- sowie den Nichtregierungs- und nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektoren hat tatsächlich Druck auf NROs ausgeübt, Leistung zu bringen, effizient zu sein und professionell geführt zu werden. Geschäftsmanagement hat ebenso Worte und Konzepte „eingeführt", die zuerst im dritten Sektor aufgetaucht sind, das offensichtlichste ist „Befähigung" gewesen. Dies sollte uns nicht irreführen und denken lassen, dass die beiden Sektoren diese Begriffe für dieselben Dinge benutzen. Selbst wenn das Vokabular dasselbe zu sein scheint, sind die Bedeutung und Implikationen oft sehr verschieden.

Dies soll nicht heißen, dass NROs nicht effizient und professionell geleitet sein müssen. Sie sollten es aber, nicht zuletzt, weil sie oft öffentliche Gelder beziehen, was optimiert werden sollte. Es gibt tatsächlich viele Gebiete im NRO-Management, die das gleiche und manchmal höhere Niveau der Spezialisierung und Expertise verlangen wie im Geschäftssektor. Wenn wir jedoch davon sprechen, Projektmanagerinnen und Projektmanager zu trainieren und vorzubereiten, sprechen wir von mehr als nur technischen Managementfähigkeiten. Denken Sie daran, das Projekt soll zuallererst Veränderungen durchsetzen, einen Unterschied machen. Dies beinhaltet eine Projektleitung, die führen und folgen kann gemäß dessen, was im Licht der Projektbedürfnisse am relevantesten ist.
In der Jugend- und Sozialarbeit sind die Projektmanagerin und der Projektmanager verantwortlich, die materiellen und menschlichen Ressourcen zu managen und das Projekt zum erwarteten Ziel zu führen.

Projektmanagerinnen und Projektmanager sind Tausendfüßler – sie müssen gut im Team arbeiten, gute Kommunikatorinnen und Kommunikatoren sein, gute Zeitmanagerinnen und Zeitmanager, gute Mittelbeschafferinnen und Mittelbeschaffer, gute Motiviererinnen und Motivierer, Unterhändlerinnen und Unterhändler … Aber zuallererst müssen sie Menschen bleiben.

Eine Projektmanagerin und ein Projektmanager müssen sein:

- **eine Organisatorin/ein Organisator,** mit der Fähigkeit, Bemühungen und Mittel zu verstehen, zu planen und zu koordinieren, um die Ziele zu erreichen
- **eine Strategin/ein Stratege,** die/der klare lang- und kurzfristige Ziele setzen kann und diese zusammen mit den Gründen für das Bestehen des Projekts im Kopf behält
- **eine Motiviererin/ein Motivierer,** mit Fertigkeiten und Ansichten, die ihr/ihm ermöglichen, Menschen für das Projekt und die Beteiligung daran zu motivieren und zu verpflichten (Arbeiterinnen und Arbeiter, Freiwillige, junge Menschen)
- **eine Mittelbeschafferin/ein Mittelbeschaffer,** mit Wissen und Vertrauen, Förderung zu beantragen, um sie mit Seriosität und Kompetenz zu verwalten und Rechenschaft darüber abzulegen
- **eine Aktivistin/ein Aktivist,** in der Bedeutung von einer/einem, die/der Initiativen erkennen und Ideen in sinnvolle gesellschaftliche Handlungen mit klaren, sich über einen Zeitraum entwickelnden Werten organisieren kann
- **eine Visionärin/ein Visionär,** eine/einer, die/der sich gesellschaftliche Neuerung und Veränderung vorstellen kann
- **eine Teamworkerin/ein Teamworker,** mit besonderem Interesse an den Angelegenheiten der Gemeinschaft oder/und Organisation, in der sie/er sich engagiert
- **eine Sozialarbeiterin/ein Sozialarbeiter,** fähig, sich um Menschen zu kümmern ohne sie zu ersetzen, d.h. ihnen die Motivation und das Vertrauen einzuflößen, sich an der Gestaltung ihrer eigenen Zukunft und Realisierung ihrer Projekte zu beteiligen
- **eine Lehrerin/ein Lehrer und eine Lernende/ein Lernender,** die/der fähig ist, Menschen zu befähigen, und gleichzeitig von den Erfahrungen lernen und das für die Organisation, das Projekt oder die Gemeinschaft nutzen kann – indem sie/er einen Prozess in Bezug auf die Ziele, sich ändernde Pläne und schließlich Ziele in Bezug auf die Umstände beobachtet und auswertet

Die Liste könnte vollständiger sein – welche Funktionen oder Qualitäten sind in Ihrer Organisation oder Ihrem Projekt am wichtigsten? Außerdem werden diese Qualitäten nicht notwendigerweise in allen Projekttypen gebraucht. Sehr oft sind sie nicht auf eine Person konzentriert, sondern eher verteilt und von verschiedenen Menschen in einem oder mehr Teams angenommen. Trotzdem ist klar, dass vieles hiervon mit mehr als bloß „Know-how" oder Fertigkeiten zu tun hat. Es geht auch um das Wissen und die Fähigkeit, es zu nutzen, um Wege des Zusammenseins und der Zusammenarbeit mit Menschen, um die Nutzung von Wissen und das Lernen aus Erfahrungen. Mit anderen Worten: Es geht auch sehr viel um Ansichten. Diese können jedoch nicht vorgeben, in einem Trainingshandbuch gelehrt oder erklärt zu werden. Sie werden durch Anwendung oder in wirklichen Trainingssituationen erworben, entwickelt, überarbeitet und angepasst.

Was bedeutet „ein Projekt managen"?

Fast jede und jeder ist die ganze Zeit an Management auf hohem Niveau beteiligt. Jede und jeder, die oder der es schafft, drei Kinder anzuziehen, mit Frühstück zu versorgen und zur Schule zu bringen und dann noch pünktlich bei der Arbeit zu sein, trotz der Tatsache, sich auf öffentliche Verkehrsmittel verlassen zu müssen, ist eine erstklassige Managerin und ein erstklassiger Manager. Jede und jeder, die oder der ein Abendessen für Zwölf planen und machen kann, kann komplexe Verwaltungs- und Aufgabenfunktionen managen. Jede und jeder, die oder der mit Sozialversicherung überleben kann, ist eine Finanzmanagerin und ein Finanzmanager. *Menschen benötigen einfach das Vertrauen, diese Fertigkeiten auf andere Situationen zu übertragen. (Adirondack, 1992)*

Management kann im Wesentlichen definiert werden als Gewährleistung, dass ein Projekt den effektivsten und effizientesten Gebrauch von Ressourcen macht, um vereinbarte Ziele zu erreichen.

– Was muss gemanagt werden?

Es ist hilfreich zu unterscheiden zwischen:

- der Verantwortung der Einzelnen und des Einzelnen, ihre oder seine eigene Arbeit zu managen,
- der Verantwortung, die Organisation zu managen (Festlegung und Beobachtung lang- und mittelfristiger Ziele und Entwicklung von Politik); z.B. der Vorstand einer internationalen Jugendorganisation,
- der Verantwortung für das tägliche Management (was die Organisation tut, wie sie es tut und wie gut die Arbeit gemacht wird), die Menschen, die die Arbeit machen, und Mittel; z.B. die Generalsekretärin und der Generalsekretär einer internationalen Jugendorganisation und ihr oder sein Team,
- der Verantwortung, ein Team oder Projekt zu managen; z.B. ein Team, das ein bestimmtes, von der Jugendorganisation organisiertes Projekt durchführt.

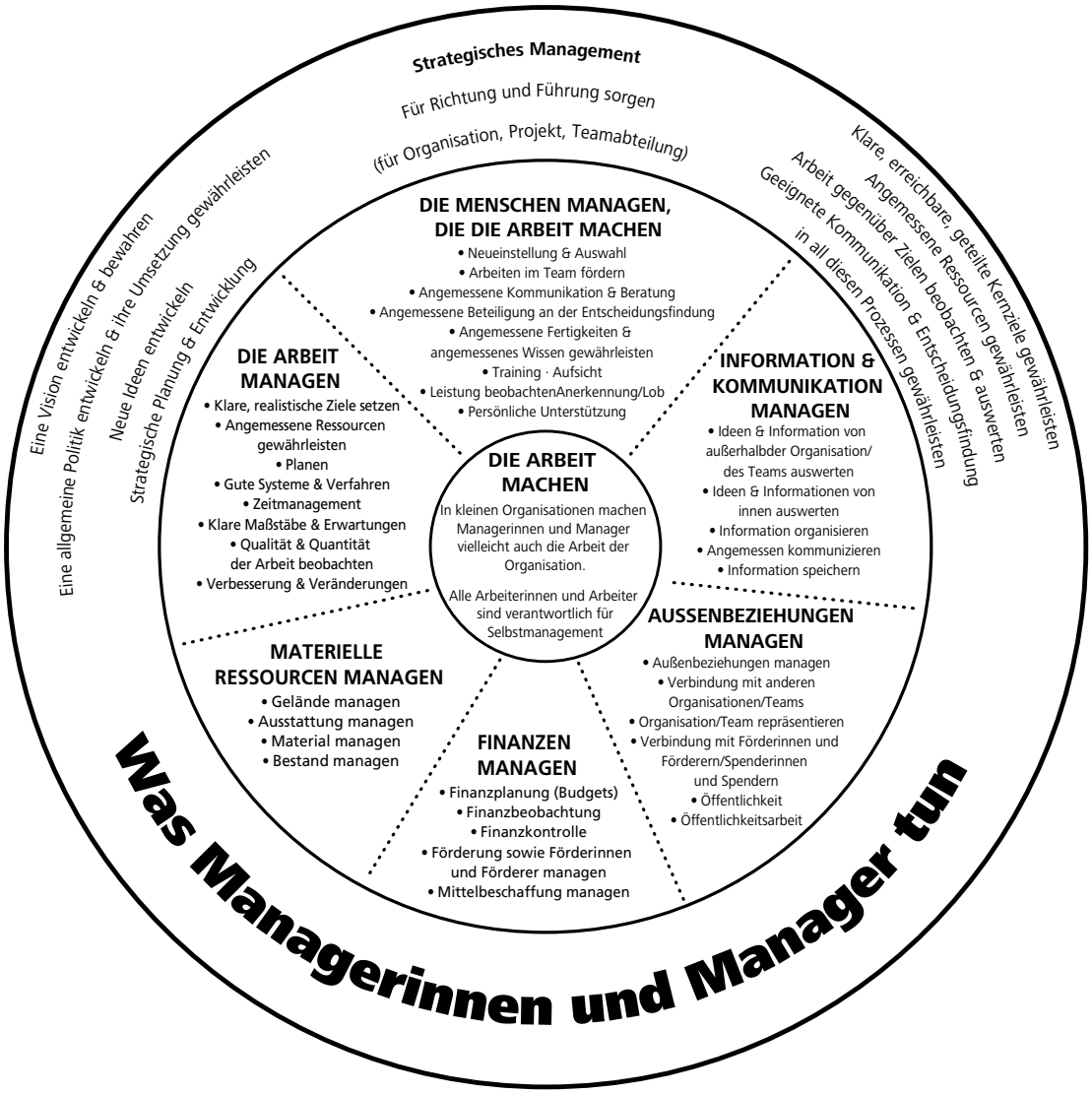
– Wer managt?

Die meisten Projekte werden heutzutage von einem Team gemanagt. Projekte der Jugendarbeit sind nicht länger harte Arbeit für eine einzige Jugendarbeiterin oder einen einzigen Jugendarbeiter, sondern eine gemeinsame Bemühung einer Gruppe, die aus verschiedenen Menschen besteht, mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erwartungen, Erfahrungen, Hintergründen und Kulturen. „Teams werden nun als Lösung für Probleme äußerer Anpassung gesehen, die auf Komplexität reagieren, indem sie eine Vielzahl von Blickwinkeln zusammenbringen während sie auf dynamische Änderungen reagieren, indem sie das Team dazu ermutigen, Entscheidungen an vorderster Linie zu treffen, wo die Handlung stattfindet." (Schneider und Barsoux, 1997)

Acht Gründe, warum Projekte Erfolg haben

1. Die Organisationsstruktur ist dem Projektteam angepasst.
2. Das Projektteam beteiligt sich an der Planung.
3. Das Projektteam ist verpflichtet, Zeitpläne aufzustellen.
4. Das Projektteam ist verpflichtet, realistische Budgets aufzustellen.
5. Das Projektteam macht angemessenen Gebrauch von Netzwerkplanungsmethoden und lässt den Plan nicht zum Selbstzweck werden.
6. Das Projektteam arbeitet mit Bürokratie, Politik und Verfahren und nicht gegen sie.
7. Das Projektteam verabredet bestimmte und realistische Projektziele.
8. Die Zielgruppe ist von Beginn des Projekts an beteiligt.

– Was tun Managerinnen und Manager?


Strategisches Management
Für Richtung und Führung sorgen
(für Organisation, Projekt, Teamabteilung)
Eine Vision entwickeln & bewahren
Eine allgemeine Politik entwickeln & ihre Umsetzung gewährleisten
Neue Ideen entwickeln
Strategische Planung & Entwicklung
Klare, erreichbare, geteilte Kernziele gewährleisten
Angemessene Ressourcen gewährleisten & auswerten
Arbeit gegenüber Zielen beobachten & auswerten
Geeignete Kommunikation & Entscheidungsfindung
in all diesen Prozessen gewährleisten
DIE MENSCHEN MANAGEN, DIE DIE ARBEIT MACHEN
• Neueinstellung & Auswahl
• Arbeiten im Team fördern
• Angemessene Kommunikation & Beratung
• Angemessene Beteiligung an der Entscheidungsfindung
• Angemessene Fertigkeiten & angemessenes Wissen gewährleisten
• Training · Aufsicht
• Leistung beobachtenAnerkennung/Lob
• Persönliche Unterstützung
DIE ARBEIT MANAGEN
• Klare, realistische Ziele setzen
• Angemessene Ressourcen gewährleisten
• Planen
• Gute Systeme & Verfahren
• Zeitmanagement
• Klare Maßstäbe & Erwartungen
• Qualität & Quantität der Arbeit beobachten
• Verbesserung & Veränderungen
INFORMATION & KOMMUNIKATION MANAGEN
• Ideen & Information von außerhalbder Organisation/ des Teams auswerten
• Ideen & Informationen von innen auswerten
• Information organisieren
• Angemessen kommunizieren
• Information speichern
DIE ARBEIT MACHEN
In kleinen Organisationen machen Managerinnen und Manager vielleicht auch die Arbeit der Organisation.
Alle Arbeiterinnen und Arbeiter sind verantwortlich für Selbstmanagement
AUSSENBEZIEHUNGEN MANAGEN
• Außenbeziehungen managen
• Verbindung mit anderen Organisationen/Teams
• Organisation/Team repräsentieren
• Verbindung mit Förderinnen und Förderern/Spenderinnen und Spendern
• Öffentlichkeit
• Öffentlichkeitsarbeit
MATERIELLE RESSOURCEN MANAGEN
• Gelände managen
• Ausstattung managen
• Material managen
• Bestand managen
FINANZEN MANAGEN
• Finanzplanung (Budgets)
• Finanzbeobachtung
• Finanzkontrolle
• Förderung sowie Förderinnen und Förderer managen
• Mittelbeschaffung managen
Was Managerinnen und Manager tun

Quelle: von Seite 3, Sandy Adirondak „*Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups*", 3. Auflage, 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondak und London Voluntary Service Council.

Acht Gründe warum einige Projekte scheitern

1.Unangemessene Autorität
2.Mangel an Beteilung des Projektteams und Planung.
3.Mangel an Beteilung des Projektteams an Problemlösungsfindung.
4.Unangemessene Kommunikationsfähigkeiten.
5.Unangemessene technische Fähigkeiten.
6.Unangemessene Verwaltungsfähigkeiten.
7.Unrealistische Projektzeitpläne.
8.Unklare Projektziele..

Vier Faktoren in einem erfolgreichen Projekt!

Erfolgreiches Projektmanagement handelt davon, vier verschiedene und sich manchmal widersprechende Faktoren miteinander zu verbinden.

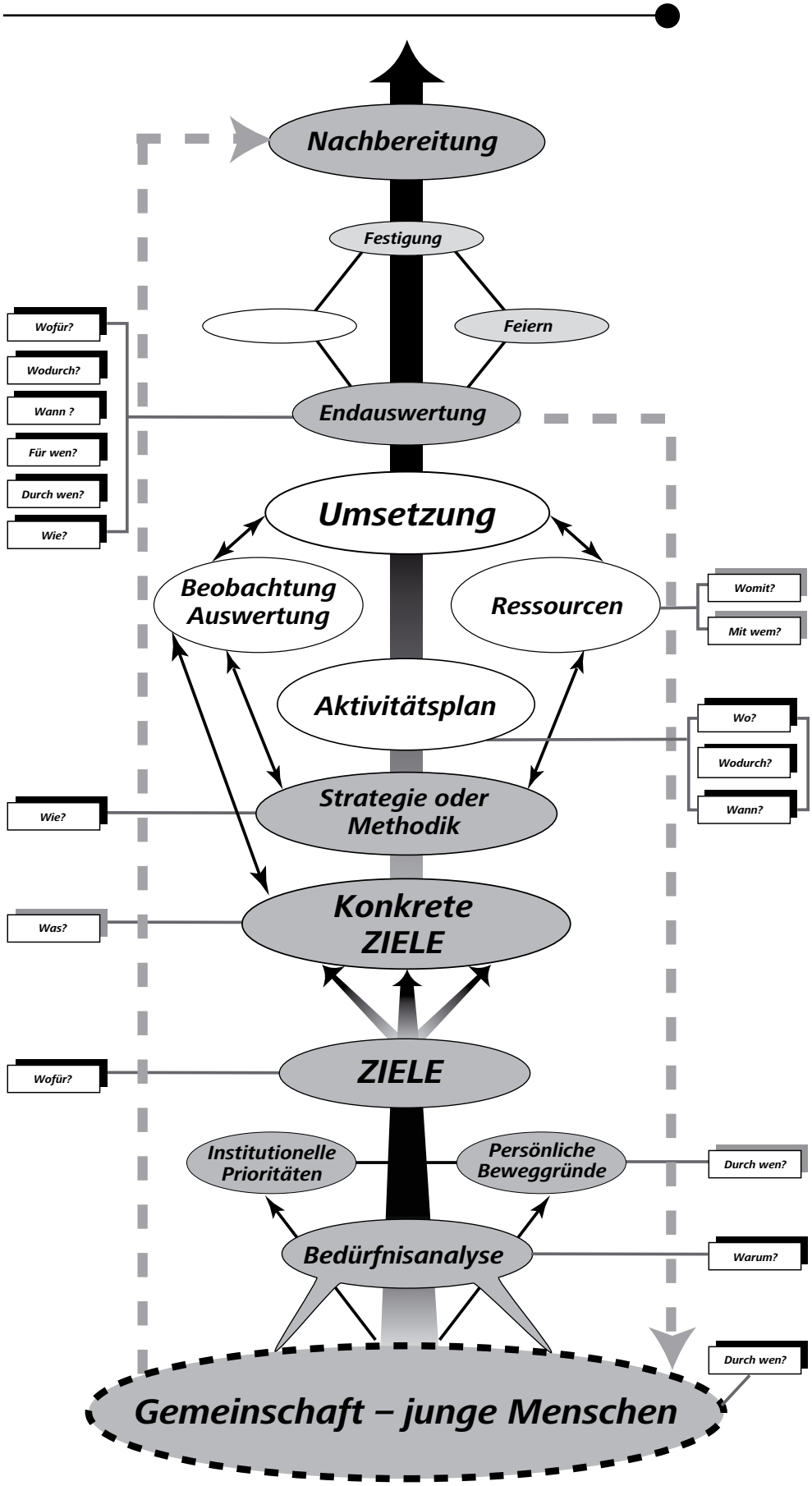
Das Bedürfnis oder Problem	**Die Idee und Vision**
Projekte funktionieren am besten, wenn die Menschen, die sie entwickeln, die Bedürfnisse und Probleme verstehen, die sie angehen müssen, und sich ihrer bewusst sind. Es ist wichtig, das Bedürfnis oder Problem richtig auszuwerten. Wo sind seine Gründe verwurzelt? Was sind die Symptome? Welches Ausmaß hat es? Für wen stellt es ein Problem dar?	Projekte brauchen eine Vision, um all ihre Aktivitäten und Bemühungen zu vereinigen. Aus der Vision heraus entstehen Strategien, Ziele und Arbeitspläne. Die große Idee hinter dem Projekt sollte klar genug sein, um zu zeigen, in welcher Art und Weise das Projekt die Bedürfnisse oder das Problem bedeutend und anhaltend verändern wird.
Die Gelegenheit für das Projekt	**Die Kapazität**
Projekte müssen den Raum, in dem sie wirken, haben oder schaffen. Projekte müssen aktiv und mit mehr als bloß Geld unterstützt werden. Es muss Unterstützung für das Projekt von Schlüsselpersonen und eine aktive Beteiligung von Seiten der Zielgruppe geben.	Projekte benötigen das richtige Gleichgewicht von Fertigkeiten, Energie, Ressourcen und Organisation, um in Gang zu kommen und Ergebnisse zu liefern. Sie müssen so entworfen werden, dass sie Eindruck machen und Ergebnisse schaffen können.

All diese Faktoren müssen bei der Gestaltung des Projekts in gleicher Weise angesehen und ausgewertet werden. Sich zu sehr auf einen oder zwei Faktoren zu konzentrieren, kann dazu führen, dass andere nicht beachtet werden.

3.1.2 Ein Modell vorschlagen

Es gibt viele Arten, ein Projekt zu planen und leiten, wahrscheinlich genau so viele wie es Projektmanagerinnen und Projektmanager gibt. Es gibt auch viel mehr Schemata, um die verschiedenen Schritte in der Projektplanung zu erklären, als die in den vorangegangenen Kapiteln präsentierten. Alle haben ihre Berechtigung sowie ihre Vor- und Nachteile. Schließlich kann der Zweck, Fertigkeiten und Einstellungen zur Projektplanung zu entwickeln, einfach ausgedrückt werden als:
Den Projektverantwortlichen, Projektmanagerin und Projektmanager oder Managementteam, zu erlauben, die Kontrolle über das Projekt zu haben. Dies wird ihnen ermöglichen, Pläne zu ändern, sich unerwarteten Situationen anzupassen, neue Gelegenheiten zu nutzen. Und, vor allem, zu wissen, warum sie tun, was sie tun. Auf diese Weise kontrollieren, beherrschen und steuern sie das Projekt, anstatt vom Projekt, von Fristen und Wünschen aus verschiedenen Richtungen geleitet zu werden.
Das Schema, dem wir in diesem Kapitel folgen werden, ist nicht besser oder schlechter, als irgendeins der anderen. Wir haben es inzwischen seit einigen Jahren in verschiedenen Trainingsaktivitäten und natürlich bei der Durchführung vieler Projekte genutzt. Das eigentliche Schema baut jedoch auf einem auf, das 1990 vom Team des ersten LZTK des Europäischen Jugendzentrums übernommen und als Ergebnis verschiedener Beiträge angepasst wurde. Wir haben es gewählt, nachdem wir es mit anderen verglichen (siehe Kapitel 2.3) und beschlossen haben, dass es sowohl verständlich, logisch (für uns) als auch flexibel ist. Sie sollten es genau so nutzen und lesen wie oben erwähnt: als Werkzeug, um Ihnen zu helfen, Ihr Projekt bei jedem Schritt zu planen und zu verstehen sowie das meiste aus Ihren Bemühungen und aus Ihren Kolleginnen und Kollegen oder den beteiligten jungen Menschen herauszubekommen. Wenn Sie das Schema lieber ändern würden, nur zu, tun Sie es, lassen Sie gemäß Ihren Bedürfnissen einige Teile aus oder fügen Sie andere hinzu!

Unten finden Sie das vorgeschlagene Schema und eine schrittweise Erklärung jedes grafischen Elements, einige Hinweise zum Vorgehen bei einem Training zu Projektmanagement („Vorschläge für Training"), zum Formulieren eines Antragsformulars („Es ins Antragsformular schreiben") und ein konkretes Beispiel eines internationalen Jugendprojekts („Lasst uns nach Ban Uppa! gehen"). Um Ihnen beim Lesen zu helfen, zeigt Ihnen der Kojote am Rand, wo im Kapitel Sie die verschiedenen grafischen Elemente finden.


Nachbereitung
Festigung
Feiern
Endauswertung
Wofür?
Wodurch?
Wann ?
Für wen?
Durch wen?
Wie?
Umsetzung
Beobachtung
Auswertung
Ressourcen
Womit?
Mit wem?
Aktivitätsplan
Wo?
Wodurch?
Wann?
Strategie oder
Methodik
Wie?
Konkrete
ZIELE
Was?
ZIELE
Wofür?
Institutionelle
Prioritäten
Persönliche
Beweggründe
Durch wen?
Bedürfnisanalyse
Warum?
Durch wen?
Gemeinschaft – junge Menschen

3.1.3 Definition – Umsetzung – Auswertung

Eine einfache und allgemein gebräuchliche Art, sich das Projekt vorzustellen, ist, es in drei größere Momente zu zerteilen: Definition, Umsetzung und Auswertung.

Definition

Die Definition ist all die frühe Planungs- und Vorbereitungsarbeit – von der Bedürfnisanalyse bis zur Zielbestimmung und Identifizierung von Aktivitäten und notwendigen Ressourcen. Das ist all die „unsichtbare" Arbeit, die sogar noch vor Projektbeginn gemacht wird. Das ist, wo das Projekt Gestalt annimmt und sein Schicksal entschieden wird. Die Arbeit in dieser Phase sollte beinhalten:

- Eine Bedürfnisanalyse der gesellschaftlichen Realität
- Eine Analyse der Fähigkeiten und Interessen der Organisation oder Förderinnen und Förderer
- Eine Vorbestimmung der übergeordneten und konkreten Ziele
- Eine Identifizierung möglicher/wahrscheinlicher Aktivitäten
- Den Bedarf an Auswertung
- Den zeitlichen Ablauf des Projekts
- Die potenziellen Ressourcen
- Die Projektverantwortlichen
- Die Partnerinnen und Partner
- Einen Entwurf des Projekts zu machen
- Möglicherweise Förderung zu beantragen

Umsetzung

Die Umsetzungsphase überschneidet sich oft mit der Definition, weil viele Aufgaben, die bereits Teil des Projekts sind, stattfinden, während einiges an Definitionsarbeit noch weitergeht. Die Umsetzungsphase muss berücksichtigen:

- Die eigentlichen Aktivitäten und wie sie zusammenhängen,
- Das Ressourcenmanagement: menschliche, finanzielle und technische,
- Die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeitsstrategie
- Den Prozess für Auswertung, Rückmeldung und Anpassung,
- Buch- und Protokollführung,
- Die Art und Weise, Menschen, besonders junge Menschen und allgemein die umgebende Gemeinschaft, einzubeziehen.

Auswertung

Die Auswertung ist Teil des Projektplans und kommt meist am Ende des Projekts, obwohl wir auch den Bedarf an Zwischenauswertungen berücksichtigen. Tatsächlich ist das Projekt mit dem Ende der Aktivitäten nicht abgeschlossen: genau wie ein Teil der Definition für die Öffentlichkeit „unsichtbar" ist, ist es sehr oft auch die Auswertung und die verschiedenen sie betreffenden Aufgaben:

- Auswertungsverfahren: d.h. zu überprüfen, was erreicht worden ist und was nicht,
- Die Auswirkung auf die Gemeinschaft und auf die Organisation,
- Die zu berücksichtigenden Nachbereitungsmaßnahmen,
- Den beteiligten Menschen zu danken und mit ihnen zu „feiern"
- Die Dokumentation zu schreiben
- Finanzberichte zu schicken, die Bücher zu schließen

Einer der Vorteile, das Projektmanagement in diesen drei Phasen zu sehen, ist, dass es die Gesamtdauer des Projekts, einschließlich der Auswertung, berücksichtigt. Wie wir wissen, liegt die Schwierigkeit vieler Projekte nicht in der Durchführung der Aktivitäten, sondern eher darin, die verschiedenen, unter „Auswertung" aufgezählten Aufgaben abzuschließen. Seine Grenze ist, dass die Phasen teilweise künstlich sind: die Überschneidung ist recht groß. Tatsächlich beeinflussen sie einander so sehr, dass es vielleicht schwierig ist zu unterscheiden, was wozu gehört. Trotzdem kann niemand ein Projekt machen ohne… Vorbereitung, Umsetzung und Auswertung.

Das Projektplanungsmuster in der Grafik wurde so entworfen, dass es ein bildliches Verständnis dieser drei größeren Momente liefert, selbst wenn sie künstlich sind.

3.1.4 Die „W-Fragen" – oder die „Laswell-Methode"

Warum, wofür? Wer? Wann und Wo sind die klassischen fünf Fragen, die helfen, die „Warums" und „Wies" des Projekts zu klären. Besonders in Trainingskursen zu Projektmanagement sind die „Ws" nützlich, weil sie den Trainierten helfen, ihre Gedanken und Handlungen zu klären. Gleichzeitig helfen sie, die verschiedenen Schritte bei der Projektplanung (z.B. Unterschied zwischen Bedürfnisanalyse und Zielen) zu unterscheiden und zu verstehen.

Die vollständige Liste von „Ws" ist ebenfalls extrem nützlich, um sich einen Antrag vorzustellen oder ihn vorzubereiten, besonders wenn es keine vorbestimmte Form gibt. Letzten Endes sind dies die Fragen, auf die jede potenzielle Sponsorin oder Unterstützerin und jeder potenzielle Sponsor oder Unterstützer, ungeachtet der Einrichtung, Antworten haben muss.

Wir haben die „W-Fragen" an der Seite der Projektmuster-Grafik hinzugefügt. Sie ergänzen sich gegenseitig.

3.2 Das Projekt definieren

3.2.1 Die Gemeinschaft einführen

Die meisten Projekte sind auch Gemeinschaftsprojekte in dem Sinn, dass sie sich an eine Gemeinschaft oder an eine Gruppe junger Menschen richten. Die Gemeinschaft ist vielleicht größer (man denkt vielleicht an die „nationale" Gemeinschaft) und die Zielgruppe ist vielleicht sehr klein und besonders, was vom Rahmen des Projekts und seinen Zielen abhängen wird. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, wenn man an die Gemeinschaft denkt, dass das Projekt gemacht wird:

- Für die (jungen) Menschen
- Mit den (jungen) Menschen
- Von den (jungen) Menschen

Das Projekt wird nicht nur um der Organisation, der Sponsorinnen und Sponsoren oder der Projektleiterin und des Projektleiters willen gemacht. Auch nicht, um Geld zu machen. Das Projekt als organisierter Versuch gesellschaftlicher Veränderung beabsichtigt, den Menschen etwas Neues zu bringen. Etwas, das fehlt. Etwas, das benötigt wird. Etwas Wichtiges. Daher ist der Ausgangspunkt immer die Gemeinschaft. In dieser Phase ist es wichtig, daran zu denken: Welche Beziehung haben wir zu den Menschen, auf die sich dieses Projekt auswirkt? Was weiß ich über sie? Was wissen sie über mich? Welcher Art von Klischees oder Vorurteilen müssen wir ins Auge sehen? Wie können wir sie überwinden?

Die Menschen, die Gemeinschaft, sind die Existenzberechtigung des Projekts. Wie sie von Anfang an einzubeziehen sind, ist wahrscheinlich die wichtigste Frage in der Definitionsphase. Es wird nicht nur den Erfolg oder das Scheitern bestimmen, sondern auch seinen allgemeinen gesellschaftlichen Wert.

Lasst uns nach Ban Uppa! gehen … und ein konkretes Beispiel eines Jugendprojekts ansehen:

Wir werden in diesem Kapitel der Geschichte von Ban Uppa! als Beispiel für Projektmanagement folgen; um die Theorie ins Licht der Praxis zu rücken.

Wir werden unsere Reise in Banville beginnen, einer kleinen und noch jungen Stadt am Rand einer Großstadt. Ein Großteil ihrer Bevölkerung sind Einwanderer, meist Menschen, die zum Arbeiten in die Stadt oder benachbarten Industriegebiete pendeln. Die jugendliche Bevölkerung ist proportional höher als der Landesdurchschnitt. Es gibt Arbeitsmangel, das Erfolgsniveau in der Schule ist niedriger als der Landesdurchschnitt. Es ist eine Gemeinschaft mit einem schlechtem Medienimage, die hauptsächlich für ihre gesellschaftliche Instabilität, Jugendkriminalität und Bagatellverbrechen in Verbindung mit Drogenhandel bekannt ist.

Wir arbeiten bei Ban Uppa! – einer ortsansässigen Vereinigung, die vor zwei Jahren von Studentinnen und Studenten sowie Lehrerinnen und Lehrern gegründet wurde. Sie waren besorgt waren über den Mangel an kulturellen Möglichkeiten für die jungen Menschen. Die Vereinigung – deren Hauptzweck es ist, Alternativen für einen gesunden Lebensstil sowie die kulturelle und gesellschaftliche Entwicklung der jungen Menschen zu bieten – beschäftigt sich hauptsächlich damit, sportliche Aktivitäten nach Schulschluss sowie kulturelle Veranstaltungen im Viertel zu organisieren. Die meisten der Aktivitäten richten sich an junge Menschen, doch einige sprechen die Bevölkerung im Allgemeinen an.

Wir sind zwei Studierende der Sozial- und Jugendarbeit, machen unser Praktikum bei Ban Uppa! und sind damit betraut, die Arbeit und Aktivitäten mit den jungen Menschen zu entwickeln. Der Vorstand von Ban Uppa! hat uns ermutigt, all die Projekte und Aktivitäten zu entwerfen, die für junge Menschen vielleicht vorteilhaft sind.

3.2.2 Bedürfnisanalyse — Warum?

Warum ist das Projekt nötig?
Warum ist es wichtig?
Warum sollte jede und jeder daran interessiert sein?

3.2.2.1 Gesellschaftsanalyse

Ob wir es gesellschaftliche Wirklichkeit nennen oder die Gemeinschaft – oder die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit[4] -, das Projekt, das wir in Angriff nehmen, sollte die Bedürfnisse, Bedingungen und Besonderheiten der angesprochenen Zielgruppe(n) widerspiegeln und damit zusammenhängen.

4 Worauf man sich konzentriert, wird sehr stark vom gesellschaftlichen und geografischen Rahmen abhängen, den das Projekt abdeckt. Er kann sich zwischen einem Viertel (z.B. ein Jugendzentrum aufbauen, wo sich junge Menschen abends treffen können) und einer sehr großen Wirklichkeit wie Europa (z.B. ein Netz von Jugendzentren aufbauen, um die europäische Jugendpolitik zu beeinflussen) bewegen. Dies hängt offenkundig von der Art der Frage ab, die im Projekt bearbeitet wird.

Ehrlich gesagt haben wir meistens die Idee, und danach taucht das Projekt auf (es ist unsere Idee). „Gott will; der Mensch träumt; das Projekt ist geboren…“ Fernando Pessoa umschrieben. In weniger poetischem Ton scheinen wir die Bedürfnisse oft vorwegzunehmen und – indem wir merkwürdige Faktoren verbinden - die Gelegenheit für und den Bedarf an einem Projekt zu sehen.

Sehr oft ist es gut so. Trotzdem bleiben viele Ideen und Träume nur Ideen und Träume, weil sie irgendwie nicht das richtige Echo in der Wirklichkeit fanden, die sie beabsichtigten anzusprechen. Die schlimmeren Fälle sind jedoch die, wenn schlecht durchdachte Ideen am Ende umgesetzt werden, und das manchmal entgegen der Interessen der Menschen, denen sie dienen sollen, und oft mit deren Gleichmut, wenn nicht Befremdung, einfach weil sie nicht die Bedürfnisse der Gemeinschaft widerspiegeln. Der Unterschied ist, wie sehr sie die Bedürfnisse der Gesellschaft oder Gruppe widerspiegeln, die das Projekt anzusprechen versucht.

Die Bedürfnisanalyse erinnert uns daran, dass, egal wie wundervoll unsere Idee vielleicht ist, egal wie wichtig und entscheidend unsere Rolle vielleicht scheint, nichts Sinn macht, wenn es nicht benötigt wird. In Marktbegriffen: Halten Sie sich nicht damit auf, ein Angebot zu erzeugen, wenn es keine Nachfrage danach gibt. Der Ansatz, zuerst einen Bedarf zu erzeugen, so dass es eine Nachfrage gibt, ist im gesellschaftlichen Bereich zu riskant, um als gültiges Prinzip betrachtet zu werden. Wir sprechen von begrenzten Mitteln, wir sprechen von Menschen, wir sprechen von Beteiligung, Bürgerschaft und Autonomie junger Menschen.

Die Bedürfnisanalyse schließt die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen ein, die in der Gegend des Projekts bestehen und es notwendig machen. Es kann verbunden sein mit der Situation einer Zielgruppe oder der allgemeinen gesellschaftlichen Situation einer Gemeinschaft. Die Gesellschaftsanalyse ist entscheidend, weil sie die gesellschaftlichen Ziele des Projekts sowie das Programm der angenommenen Handlung bestimmen sollte. Auf der anderen Seite sollte ein Projekt, besonders wenn es sich mit gesellschaftlicher Ausgrenzung beschäftigt, in einem örtlichen Zusammenhang verankert sein und darauf abzielen, eine Veränderung oder Verbesserung der Situation herbeizuführen. Die Gesellschaftsanalyse wird auch zur Bestimmung der Zielgruppe beitragen.

Die Bedürfnisanalyse schließt ein zu überprüfen:

- Was wird von den jungen Menschen und für sie gebraucht oder gewünscht, und was benötigen und wünschen sie selbst?...
- Wie sehr hat es Vorrang?...
- Wollen sowohl die Gemeinschaft als auch die jungen Menschen es?...
- Unterscheidet es sich von dem, was bereits getan wird?
- Macht es innerhalb seines eigenen Zusammenhangs Sinn?
- Welche Veränderungen können mit dem Projekt vielleicht verfolgt werden?

Um eindeutige Antworten auf diese Fragen zu bekommen – oder zumindest zu wissen, wie sie zu behandeln sind –, sind die folgenden Fragen und Anhaltspunkte vielleicht hilfreich:

- Wer bestimmte diese Bedürfnisse als vorrangig? Menschen außerhalb oder innerhalb der Gemeinschaft?
- Ist das Gleiche vorher in derselben Gemeinschaft oder einem benachbarten Viertel gemacht worden? Welchen Unterschied würde ein neues Projekt machen? Wie würde es nicht die gleichen Fehler vorangegangener Projekte machen?
- Wer ist über die Gelegenheit eines solchen Projekts zu Rate gezogen worden? Wie passt es zu den öffentlichen Behörden und privaten Initiativen in der Gegend?

Tun Sie’s nicht!

- Beginnen Sie Ihr Projekt nicht, wenn einflussreiche Menschen in der Gemeinschaft dagegen sind! (Sie werden vielleicht sabotiert.)
- Denken Sie nicht, dass Sie alles wissen!
- Tun Sie es nicht für junge Menschen, tun Sie es mit ihnen!
- Bleiben Sie nicht in Teilnahmslosigkeit, Schicksalsergebenheit oder Schwarz-seherei stecken!

Tun Sie's!

- Fragen Sie die am Projekt Beteiligten nach ihrer Meinung!
- Fragen Sie mehrere Menschen nach ihrer Meinung, einschließlich möglicher Partnerinnen und Partner, Sponsorinnen und Sponsoren oder einfach derjenigen, deren Unterstützung Sie vielleicht brauchen (zumindest werden Sie sie nicht gegen sich haben)!
- Denken Sie an die gesellschaftliche Dynamik, die das Projekt anstoßen könnte (negative und positive)!
- Suchen Sie anderswo nach Ergebnissen ähnlicher Projekte (funktionierte es?)!
- Erinnern Sie sich daran, dass es keine Zielanalyse gibt!
- Tun Sie es, wenn es getan werden muss!
- Trauen Sie sich, gegen den Strom zu schwimmen!

- In welchem Maß berücksichtigt es die Bestrebungen, Bedürfnisse und Wünsche der Menschen, denen es zu helfen versucht? Wie haben wir sie in unsere Bedürfnisanalyse eingeschlossen oder zu Rate gezogen?

Lasst uns nach Ban Uppa! gehen …

Wir sind vom Vorstand gebeten worden, damit anzufangen ein Projekt zu bestimmen, das unser führendes Projekt sein wird und etwas Neues in die Organisation und Stadt bringt. Da es viele junge Menschen gibt und überall von Kriminalität gesprochen wird, würde sich der Vorstand freuen, wenn das Projekt dieses Thema irgendwie anspräche.

Die Kriminalität ist tatsächlich ein ernstes Problem und ist auch schädlich für das Image der jungen Menschen. Aber wir fragen uns, ob sie wirklich ein Problem von Geselligkeit und Bildung der Jugendlichen (größtenteils Jungen) ist oder ob sie ein Symptom ist, das von anderen Problemen herrührt, nämlich Arbeitslosigkeit, Armut und dem Vorhandensein von Drogen.

Wir entscheiden:

- *Dorthin zu gehen, wo sich junge Menschen treffen und uns anzuhören, was sie dazu sagen;*
- *Ein informelles Treffen zu organisieren, um dies mit den jungen Menschen zu diskutieren;*
- *Mit dem Schulpersonal und der örtlichen Polizei zu sprechen;*
- *Mit der Elternvereinigung zu sprechen;*
- *Uns mit anderen örtlichen (Jugend-) Vereinigungen zu treffen.*

Es ins Antragsformular schreiben

- In vielen Antragsformularen ist die Bedürfnisanalyse über verschiedene Teile und Fragen verteilt.
- Meistens müssen Sie die Bedürfnisanalyse jedoch am Anfang schreiben, wenn Sie den Kontext des Projekts oder den Hintergrund des Antrags vorstellen. Einige Sponsorinnen und Sponsoren/Förderinnen und Förderer fragen vielleicht ausdrücklich nach Ihrer Bedürfnisanalyse, wie sie gemacht wurde oder, allgemeiner, welche Änderungen das Projekt bringen wird.
- Erinnern Sie sich daran, dass wenige Dinge für viele Menschen offensichtlich sind! Oft müssen Sie Dinge erklären, sogar wenn sie Ihnen vielleicht offensichtlich erscheinen. Stellen Sie sicher, dass die Analyse, die Sie im Antragsformular zur Sprache bringen, irgendwie zu den Förderprioritäten Ihrer Sponsorin oder Ihres Sponsors passt oder mit ihnen übereinstimmt! Und, wie immer, wenn Sie eine Förderung beantragen, ersparen Sie sich gegenwärtigen und zukünftigen Ärger: Seien Sie ehrlich!

Vorschläge für das Training

Die folgenden Fragen sind in mehreren Kursen mit einer starken Projektmanagement-Dimension für Einzel- und Gruppenarbeit genutzt worden.

Bedeutung des Projekts

a) Warum ist das Projekt nötig und wichtig?
b) In welcher Gemeinschaft/welchem gesellschaftlichen Zusammenhang ist es platziert?
c) Welchen Problemen stehen die Jugendlichen/steht die Gemeinschaft gegenüber?
   – Wie und von wem wurden sie identifiziert?
   – Was sind die Ursachen dieser Probleme?
   – Was sind die Prioritäten, die Hauptbedürfnisse?
   – Warum diese Prioritäten?
d) Was ist die Beziehung zur Befähigung junger Menschen und Verbesserung ihrer Situation?
e) Was soll durch das Projekt geändert werden?
f) Was ist realistisch und erreichbar?
g) Ist es schon einmal gemacht worden?
   Wird es gerade von jemand anderem gemacht?
   Was daran ist innovativ?

Persönliche Beweggründe und Fähigkeiten

a) Warum machen Sie das Projekt?
   Was erwarten Sie zu erreichen/lernen/aus dem Projekt herauszubekommen?
b) Welche Fähigkeiten oder Expertise haben Sie dafür?
   Welche Werte treiben Sie an, es zu machen?
c) Sind Ihre Interessen und Werte vereinbar mit den Projektzielen und der Öffentlichkeit?
   Mit denen Ihrer Organisation?

Rolle und Ziele der Organisation

a) Inwiefern passt das Projekt zu den Zielen, Werten, Traditionen und Erfahrungen Ihrer Organisation?
b) Welche Erfahrung hat Ihre Organisation mit dieser Art von Projekt?
c) Steht Ihre Organisation voll hinter dem Projekt?
   Welche Vorteile kann es ihr bringen?
   Was sind die Risiken für die Organisation?

Wenn Sie die Fragen durchlaufen, notieren Sie sich die Antworten und Fragen, die Sie noch nicht beantworten können.

3.2.2.2 Institutionelle Prioritäten und Werte Von wem?

Eine Einzelne oder ein Einzelner trägt kaum ein Projekt. In der Praxis europäischer Jugendarbeit werden die Projekte gewöhnlich im Rahmen einer Organisation oder Einrichtung durchgeführt. Jede Organisation hat ihre eigenen Ziele, ihre eigenen Werte und ihre eigene Erfahrung. Das Projekt sollte zu diesen Zielen und Werten passen und sie widerspiegeln, andernfalls sieht die Organisation vielleicht keinen Grund, in das Projekt zu investieren, und früher oder später wird es wahrscheinlich einen Konflikt zwischen der Einrichtung, der Projektarbeiterin oder dem Projektarbeiter und dem Projekt selbst geben.

Es ist auch wichtig, die richtige Organisation für das Projekt zu finden. Vergessen Sie nicht, dass nicht alle Organisationen sich mit allem befassen können; es gibt auch örtliche Einrichtungen, die bestimmte Aufgaben haben (z.B. Schule oder Polizei). Sich in ihre Kompetenzen einzumischen, bringt möglicherweise keine positiven Änderungen. Die Werte, Praxis und Erfahrung der Organisation werden natürlich den Typ des durchzuführenden Projekts und die zu übernehmende Methodik bestimmen. Sie werden auch seinen Rahmen beeinflussen: eine kleine Organisation wird wahrscheinlich eher ein kleines Projekt unterstützen als ein sehr großes.

Selbst wenn die Projektidee von der Organisation kommt, gibt es immer einen impliziten oder expliziten Verhandlungsprozess zwischen den Interessen, Werten und Prioritäten der Organisation und den von der Gemeinschaft vorgebrachten Bedürfnissen. Sie müssen sich in irgendeiner Art und Weise treffen.

Beispielsweise zielt die Organisation darauf ab, junge Menschen zu erziehen, einen gesunden Lebensstil anzunehmen. Die Erfahrung der Organisation wird wahrscheinlich auch die Programmgestaltung und übernommenen Arbeitsmethoden sowie die Wahl der Zielgruppe (für wen) beeinflussen. Es sollten auch die Werte der Organisation berücksichtigt werden, nicht zuletzt weil dies erwartet wird (frühere Erfahrung, Image in der Gemeinschaft, Kohärenz usw.).

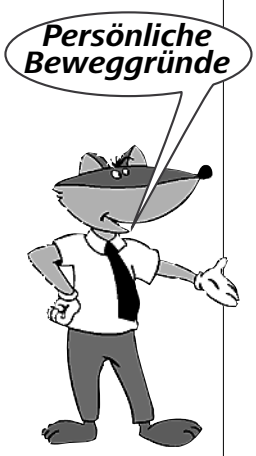
Lasst uns nach Ban Uppa! gehen …

Wir, Matto und Dali, zwei Studierende der Jugendarbeit im Praktikum, haben mit den jungen Menschen und anderen Partnerinnen und Partnern in der Gemeinschaft gesprochen und denken, dass Kriminalität die Folge von Arbeitslosigkeit, Drogenmissbrauch (die Menschen stehlen, um Drogen zu kaufen) und einer allgemeinen gesellschaftlichen Erniedrigung zu sein scheint, die zu einer gedankenlosen Haltung gegenüber anderen führt. Wir denken, dass, egal welches Projekt wir vorbringen, es die Frage von Selbstachtung und Drogen behandeln sollte. Wir haben das Gefühl, dass es jungen Menschen Gelegenheiten geben sollte, positive Dinge zu erfahren und zu tun. Irgendwie, um den Kreis von Gewalt, Ausgrenzung und schlechtem Image zu durchbrechen und motivierende Alternativen (z.B. ins Ausland zu reisen) anzubieten.

Dies liegt zufälligerweise sehr in einer Linie mit den Erfahrungen bei Ban Uppa!, deren Vorstand nach Wegen gesucht hat, diese Themen anzusprechen. Als wir uns mit Kolleginnen und Kollegen sowie dem Vorstand getroffen haben, bekamen wir sehr viel Unterstützung und Rat. Uns wurde jedoch auch gesagt, dass die Organisation für die ganze Gemeinschaft da sei und dass es deshalb wichtig für das Projekt sei, dabei zu helfen, das Image und die Beziehung zwischen den Jugendlichen und dem Rest der Gemeinschaft wiederherzustellen. Auf keinen Fall sollte das Projekt moralisierend oder stigmatisierend sein: zu viele junge Menschen haben Probleme, es hat keinen Sinn mit dem Finger auf jemanden zu zeigen. Uns wurde grünes Licht gegeben, fortzufahren und eine Projektidee einzureichen.

Tun Sie's!

- Fragen Sie den Vorstand Ihrer Organisation, was er von der Idee hält! Hören Sie sich seine Vorschläge an!
- Sprechen Sie mit anderen Arbeiterinnen und Arbeitern oder Freiwilligen in der Organisation (sie haben vielleicht ähnliche Projekte, Sie brauchen vielleicht ihre Hilfe)!
- Berücksichtigen und schätzen Sie, was die Organisation damit erreichen wird!
- Streben Sie verbindliche Zusagen an, nicht nur Worte!
- Überprüfen Sie, ob die Organisation die richtige Trägerin für dieses Projekt ist und umgekehrt!
- Überprüfen Sie, ob das Image der Organisation das Projekt vielleicht behindert (und wie das zu überwinden ist).



Tun Sie's nicht!

- Beginnen Sie Ihr Projekt nicht ohne andere Menschen und/oder die Organisation, die Sie unterstützen!
- Ändern Sie Ihr Projekt nicht in einer Weise, dass es nicht mehr das Ihre ist!
- Übergehen Sie nicht andere Menschen in ihren Rollen und Kompetenzen!
- Haben Sie keine Angst, Änderungen einzuführen, wenn sie Sinn machen und innerhalb des Projektrahmens liegen!
- Haben Sie keine Angst, Arbeit und Verantwortung mit anderen zu teilen!
- Lassen Sie Widersprüche zwischen den Werten Ihrer Organisation und Ihrer Projektpraxis nicht bestehen!

Es ins Antragsformular schreiben

- Die Organisation wird oft innerhalb des allgemeinen Projektzusammenhangs vorgestellt, obwohl Angaben zur Verwaltung gewöhnlich unabhängig davon erbeten werden. Wenn Ihre Organisation der Förderin oder dem Förderer nicht sehr gut bekannt ist, stellen Sie sicher, einige kurze Informationen darüber zu liefern, wie nah sie dem Thema des Projekts oder der Zielgruppe ist. Sie möchten vielleicht auch zeigen, dass sie glaubwürdig ist, indem Sie Beispiele früherer erfolgreicher Projekte geben. Zeigen Sie deutlich die Verbindung zwischen dem Projekt und der Organisation! – Keine Organisation ist verpflichtet, an allen Fronten aktiv zu sein!
- Schicken Sie nicht zu viel Informations- oder Werbematerial, es sei denn, Sie werden darum gebeten.

3.2.2.3 Persönliche Beweggründe

Jede Jugendarbeiterin hat ihre und jeder Jugendarbeiter seine eigenen Beweggründe, ein Projekt zu beginnen. Diese können berufliche Beweggründe sein (neue Ansätze ausprobieren, der Wunsch, in einer Karriere voranzukommen), aber sie können auch persönlich sein (besonders interessiert zu sein an den Themen, die im Projekt behandelt werden, Wunsch, ins Ausland zu reisen…).

Sich darüber im Klaren zu sein, bedeutet auch, persönliches Engagement oder persönliche Beweggründe zu legitimieren. Wir machen ein Projekt nicht nur für andere, wir machen es auch für uns selbst. Selbst wenn wir von reiner Menschenliebe oder Selbstlosigkeit getrieben werden, ist es doch der Wunsch zu helfen oder zu dienen, der uns antreibt. Wir sollten uns nicht nur aufgrund unserer eigenen Interessen auf das Projekt einlassen. Aber es ist fair, sie auch zu berücksichtigen.

Während die Beweggründe in der Projektvorstellung nicht explizit gemacht werden müssen, sollten sie der Jugendarbeiterin und dem Jugendarbeiter klar sein, weil sie ihre und seine Motivation weiterzuarbeiten und ihr Maß an Beteiligung oder Engagement beeinflussen. Es ist auch einfacher für die beteiligte Person:

- Mögliche Interessenskonflikte zu identifizieren,
- Die Möglichkeit, Erwartungen zu erfüllen, zu wahren,
- Möglicherweise Erwartungen zu priorisieren,
- Die Unterstützung anderer zu bekommen, um diese Beweggründe zu verwirklichen.

Die Beweggründe sind gewöhnlich auch mit unserer Nähe zur Zielgruppe oder zum Thema verbunden. Dies kann in manchen Fällen wichtig sein, weil es vielleicht dabei hilft, unsere Beteiligung und das Projekt als solches (z.B. ich bin auch eine junge Person, die ein Opfer von Kriminalität gewesen ist) zu legitimieren. Zumindest zeigt dies vielleicht eine Fähigkeit, Menschen zu mobilisieren, sich am Projekt zu beteiligen.

Eng verbunden mit den Beweggründen ist die Kompetenz der Projektmanagerin oder des Projektmanagers, sich tatsächlich mit dem Projekt auseinanderzusetzen. Obwohl dies, streng genommen, Teil der „Ressourcen" ist, ist die Sache die, dass man eine Selbstauswertung der benötigten Kompetenzen oder erforderlichen Zusatzfertigkeiten (sie macht es vielleicht einfacher, andere ins Team einzuladen) machen sollte, bevor man sich an ein Projekt heranwagt.

Aber wenn zu viele besondere Kompetenzen benötigt werden, kommen sie vielleicht von der Organisation oder müssen irgendwo anders erworben werden (und kosten deshalb Geld…).

Tun Sie's!

- Machen Sie ein Zusatztraining, wenn nötig (eine gute Gelegenheit, sich selbst weiterzuentwickeln)!
- Diskutieren Sie Ihre beruflichen Ziele mit der Organisation!
- Geben Sie zu, dass Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen auch Egos und Bedürfnisse haben!
- Identifizieren Sie, was Sie im Projekt glücklich macht (dies werden Sie bewahren wollen)!
- Nutzen Sie das Projekt als Gelegenheit zu beruflicher Weiterentwicklung und Erneuerung.

Tun Sie's nicht!

- Geben Sie nicht vor, mehr zu wissen als Sie tun!
- Genieren Sie sich nicht, Ihre persönlichen oder beruflichen Ziele zu verfolgen!
- Belügen Sie sich nicht selbst, warum Sie das Projekt machen!
- Haben Sie keine Angst, um Hilfe zu bitten!
- Nutzen Sie Menschen oder eine Organisation nicht für rein persönliche Ziele aus!

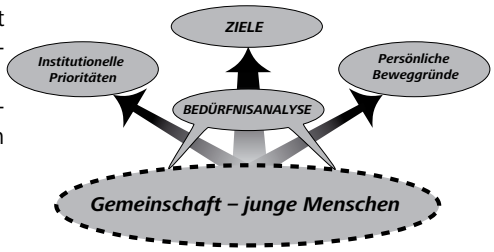
Es ins Antragsformular schreiben

Kein Antragsformular wird Sie nach Ihren persönlichen Beweggründen fragen, sondern die Glaubwürdigkeit der Organisation ist das wichtigste Kriterium, um über die Kapazität zu entscheiden, das Projekt durchzuführen.

Doch oft wollen die Sponsorinnen und Sponsoren wissen, wer für das Projekt verantwortlich ist, wie die Person/en neu eingestellt wurde/n usw. Hier haben Sie ein Interesse zu zeigen, dass die Projektverantwortlichen

- kompetent sind,
- eine Verbindung zum Thema oder zur Organisation haben (insoweit als diese sie nicht hindert, die Ansicht einer oder eines Außenstehenden zu haben),
- motiviert sind und von anderen bei konkreten Aufgaben oder in konkreten Funktionen unterstützt werden können.

Im Zweifelsfall: Schreiben Sie nicht viel! Schreiben Sie nur, wenn es dem Antrag hilft, andernfalls kann es auch schädlich sein!



Bei Ban Uppa!...: Mattos und Dalis Beweggründe

Wir beenden gerade beide unser Studium der Jugend- und Sozialarbeit. Wir wollten ein gutes Ergebnis mit dieser Erfahrung erzielen, weil wir glauben, dass es einfacher für uns sein wird, Arbeit zu finden. Matto wurde tatsächlich in Banville geboren und hat immer dort gelebt. Er fühlt, dass es an der Zeit ist, etwas Nützliches mit den jungen Menschen in seiner Gemeinde zu machen, und er ist stolz, dort zu arbeiten. Er kennt die Menschen bei Ban Uppa! und denkt, dass er dort möglicherweise regelmäßig arbeiten könnte, wenn das Projekt funktioniert. Dali kommt von nicht sehr weit her, aber sie fühlt nicht, dass Banville ihr Zuhause ist. Am meisten will sie Kompetenzen und Erfahrungen in einer „rauen Gegend" sammeln, was als Frau sogar wichtiger ist, wenn sie Kollegen gegenübersteht.

Wir sind beide junge Menschen und, wie unsere Kolleginnen und Kollegen bei Ban Uppa!, fühlen wir, dass niemand sich wirklich für die jungen Menschen interessiert, weil niemand bereit ist, sie ernst zu nehmen.

3.2.3 Die Ziele definieren — Wofür?

Durch die Bedürfnisanalyse wissen wir jetzt, warum das Projekt wichtig ist.

Die Organisation hat auch entschieden, innerhalb der ganzen komplexen Realität von Banville einem bestimmten Projekttyp Vorrang zu geben, der mit Selbstachtung und einem gesunden Lebensstil zu tun hat.

Wir wissen jetzt, wonach Matto und Dali suchen und was sie antreibt.

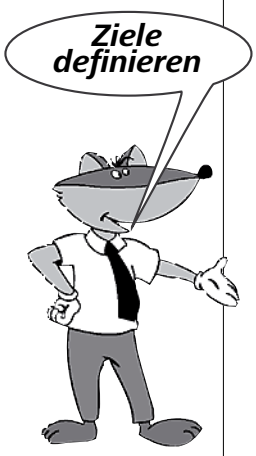
Dies sollte uns dahin führen, zu identifizieren, wofür wir das Projekt machen werden – was seine Ziele sind, was es langfristig erreichen will.

Die Ziele zu definieren, ist der erste Rationalisierungsversuch und die erste Bündelung von Bemühungen, weil man, indem man sie liest, ein allgemeines Bild bekommen sollte von: dem angesprochenen Thema, der/den Zielgruppe/en, der Methodik, der Förderin oder dem Förderer, dem geografischen Rahmen, den Veränderungen, die das Projekt herbeizuführen beabsichtigt.

Die übergeordneten Ziele spiegeln die erste Priorität des Projekts wider. Sie werden als das definiert, was das Projekt oder die Organisation erreichen würde, wenn es 100%ig erfolgreich wäre. Es bestimmt, warum es das Projekt gibt, seinen Zweck und Grund. Die Ziele ähneln dem Leitbild.

Die Ziele liefern auch den pädagogischen, ideologischen und den Einsatzrahmen des ganzen Projekts. Für welche Aktivitäten und Methodik wir uns auch immer entscheiden, sie sollten zu den Zielen passen. Die Ziele sollten sich während des Projekts nicht ändern: eine Änderung der Ziele würde eine Änderung des Projekts insgesamt bedeuten!

Für einige Menschen und innerhalb mancher Zusammenhänge ist es normal, zwischen gesellschaftlichen Zielen und pädagogischen Zielen zu unterscheiden. Die Unterscheidung ist nicht immer nützlich oder nötig. Trotzdem: Sie zu definieren hilft uns vielleicht, besser zu verstehen, worüber wir sprechen.



Gesellschaftliche Ziele
Die Änderungen in der gesellschaftlichen Umgebung oder Situation der betroffenen Zielgruppe, die das Projekt zu fördern beabsichtigt (z.B. junge Menschen in Banville aus gesellschaftlicher Ausgrenzung herausholen oder Kriminalität bekämpfen).

Pädagogische Ziele
Während die gesellschaftlichen Ziele darauf abzielen, Änderungen in der gesellschaftlichen Umgebung zu bringen, zielen die pädagogischen Ziele darauf ab, Änderungen in den betroffenen Einzelpersonen oder der betroffenen Zielgruppe zu fördern. Mit anderen Worten: Was werden die jungen Menschen lernen, wie und wozu werden sie befähigt werden (z.B. etwas über die Risiken von Drogen oder HIV lernen…)?

Vorschläge für das Training

Die folgenden Fragen sind in mehreren Kursen mit einer starken Projektmanagement-Dimension für Einzel- und Gruppenarbeit genutzt worden.

- Wozu dient Ihr Projekt?
- Welche Änderungen in der vom Projekt betroffenen gesellschaftlichen/politischen Umgebung (Land, Region, Gemeinschaft, Zielgruppe, Organisation) verfolgt das Projekt?
- Wie beabsichtigt es, auf die Gesamtziele der Jugendprogramme oder Organisation, von der es ein Teil ist, zu reagieren?
- Was würde es zu erreichen suchen, wenn es 100%ig erfolgreich wäre?

Die Ziele sollten zusammengefasst und in einem oder sehr wenigen Sätzen ausgedrückt werden, die das Wesentliche des Projekts beinhalten und beinahe unabhängig vom Rest des Projekts gelesen werden können.

Bei Ban Uppa!...: Die Ziele für Matto und Dali

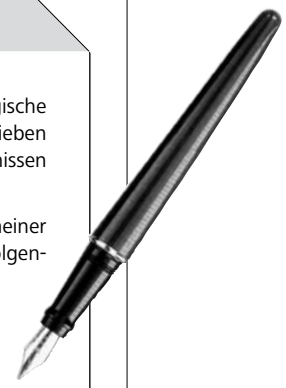
Wir befinden uns jetzt im Endstadium unserer Projektrecherche. Wir haben uns Rat geholt, wir haben überprüft, und wir haben miteinander diskutiert. Der Eindruck, den wir haben, ist, dass junge Menschen in Banville tatsächlich demotiviert sind und einige dazu neigen, der Kriminalität und Gewalt leicht in die Falle zu gehen, wahrscheinlich, weil die Zukunft ihnen trostlos erscheint. Das Vorhandensein von Drogen macht das ganze Problem viel größer. Neben einem sehr akuten Gesundheitsproblem stigmatisiert es das ganze Viertel und trägt zu erhöhter Kriminalität bei. Und es hat auch Konflikte in den Familien verursacht.

Wir denken, dass sie sich darauf konzentrieren sollten, die Selbstachtung der jungen Menschen zu erhöhen, indem sie ihnen gesündere Alternativen bieten und über Drogen aufklären. Wir denken, dass wir dies am besten tun können.
Als wir dem Vorstand von Ban Uppa! unser Projekt präsentierten, bestimmten wir als dessen Ziele, ***den jungen Menschen aus Banville gesündere Alternativen für ihre Freizeit zu bieten und die Drogenabhängigkeit im Viertel durch die Erhöhung ihrer Selbstachtung, ihrer gesellschaftlichen Beteiligung und ihrer geistigen Beweglichkeit zu verhindern.***

Es ins Antragsformular schreiben

- Einige Formulare werden Sie nach den übergeordneten Zielen fragen, aber im Allgemeinen fragen sie nach den konkreten Zielen. Dann ist es Aufgabe der Verfasserin oder des Verfassers sicherzustellen, dass die konkreten Ziele im richtigen Verhältnis zu den übergeordneten Zielen dargestellt werden. In anderen Fällen ergibt sich die Frage vielleicht aus der Beschreibung der Prioritäten der Organisation.

- Aber am häufigsten sollten die übergeordneten Ziele als logischer Schritt oder logische Folge nach der Darstellung des Kontexts/der Bedürfnisanalyse des Projekts beschrieben werden. Die übergeordneten Ziele stellen eine Priorität in diesem Meer von Bedürfnissen dar; es ist wichtig, dass in diesen kurzen Sätzen alles klar wird.
- Es wird immer Mühe kosten, das rechte Maß zu finden zwischen genauer und allgemeiner Beschreibung. Die übergeordneten Ziele sind Gesamtziele, aber trotzdem sollten sie Folgendes bestimmen:
  - die angesprochene Zielgruppe,
  - das zu behandelnde Thema oder die vorgeschlagenen Änderungen,
  - die vom Projekt betroffene Gegend (z.B. eine Stadt, ein Bezirk, das ganze Land, …),
  - einige Hinweise auf die Methodik oder/und die vermittelten Werte
- Die übergeordneten Ziele müssen weder die Daten erwähnen noch das Wie oder gar die Aktivitäten (außer in seltenen Situationen). Damit wird man sich in anderen Teilen beschäftigen.



3.2.4 Die konkreten Ziele *Was?*

Projektmanagement-Gesetz Nr. 1

„Ein Vorteil unklarer Projektziele ist, dass sie die Peinlichkeit vermeiden, die entsprechenden Kosten zu schätzen."

Zunächst einmal wird ein Projekt durch die Zeit (Projekte haben einen Anfang und ein Ende) und durch die Ziele bestimmt: Durch das, was es durch das Projekt in diesem Zeitrahmen zu erreichen oder zu tun gilt.

Die Ziele zu bestimmen ist entscheidend, um das Projekt realistisch und erreichbar zu machen. Die Ziele des Projekts zu lesen, sollte eine ziemlich klare Vorstellung von dem vermitteln, was durch das Projekt konkret getan oder erreicht werden wird.

Die konkreten Ziele sind die Übertragung der übergeordneten Projektziele auf die Praxis. Während die übergeordneten Ziele allgemein und weitreichend sind, sind die konkreten Ziele, wenn möglich, genau. Konkrete Ziele sollten folgendermaßen definiert werden:

– **Konkret.** Was genau werden Sie zu erreichen versuchen? Wie viele Menschen werden beteiligt oder betroffen sein? Wie viele Aktivitäten? Welche besonderen Themen werden angesprochen werden? Welche Kompetenzen werden die Menschen erwerben? Was wird sich nach dem Projekt als Ergebnis davon geändert haben? Was wird hergestellt werden?

– **Vielfältig.** Ein Projekt muss und kann auf mehrere Ziele heruntergebrochen werden. Dies hat mehrere Vorteile: es erlaubt eine einfachere Planung und Kontrolle jedes Ziels und des gesamten Potenzials, das das Projekt zu bieten hat. Außerdem ist es während der Auswertungen einfacher, die Ergebnisse auszuwerten, wenn das Projekt auf die Ziele heruntergebrochen wird. Es hilft dabei, die einzelnen Aspekte zu bedenken: was wird als direkte Ergebnisse und indirekte Ergebnisse erreicht werden, pädagogische und gesellschaftliche Ziele, Ziele für die Einrichtungen und für die Teilnehmenden usw.

– **Beurteilbar.** Je konkreter die Projekte sind, desto einfacher ist es, sie auszuwerten. Wenn das Ziel war, 500 Menschen zu erreichen, kann ich schätzen, wie viele Menschen erreicht worden sind und inwieweit ich Erfolg hatte oder nicht. Wenn ich nur „so viele Menschen wie möglich erreichen" wollte, wird die Auswertung viel schwerer und vager sein, weil ich es (hoffentlich) immer schaffen werde, jemanden zu erreichen. Zumindest einige Ziele sollten so definiert werden, dass sie gemessen werden können.

– **Zeitlich** abgestimmt. Die Ziele sind vielleicht zeitlich aufgeteilt: kurzfristig, mittelfristig und langfristig, abhängig vom Projekt. Aber in jedem Fall müssen alle Ziele einem Zeitrahmen für deren Erreichen gegenübergestellt werden.

– **Realistisch.** Das Potenzial an Motivation und Befähigung, das das Projekt vielleicht mit sich bringt, wird nicht umgesetzt werden, wenn die Ziele nicht erreichbar sind. Zu hohe Ziele zu setzen, wird vielleicht auf dem Papier beeindrucken, aber meistens wird man es darauf ankommen lassen, und Ihr „Bluff" wird auf jeden Fall in der Auswertung auftauchen. Ziehen Sie es vor, niedrigere, konkrete und erreichbare Ziele zu setzen, bei denen das Erreichte wahrnehmbar ist und bei denen Sie das Risiko eingehen, mehr zu erreichen, als Sie angegeben haben.

– **Flexibel.** Die Ziele und der ganze Projektplan sind eine Übung, mehrere Aktivitäten auf ein Gesamtziel hin vorzubereiten und vorherzusehen. Sobald die Projektumsetzung beginnt, werden regelmäßige Auswertungen und Untersuchungen benötigt, formelle und informelle. Als Ergebnis werden vielleicht einige Anpassungen benötigt, einschließlich möglicher Überarbeitung oder Aktualisierung einiger Ziele (besonders, wenn einige vom Erfolg vorheriger anhängen). Flexible Ziele bedeuten nicht, dass sie sich die ganze Zeit über ändern können, sondern dass um des Realismus und der Effizienz willen einige Änderungen bewusst eingeführt werden. Wenn es bei der Projektplanung einzig und allein darum geht, dass wir die Kontrolle über das Projekt behalten, ist es besser, bewusste Änderungen anzunehmen – indem wir mögliche Alternativen abwägen können -, als gezwungen zu sein sie anzunehmen, ohne eine Wahl zu haben oder über die Auswirkungen auf den Rest des Projekts nachzudenken.

– **Erkennbar** in den Aktivitäten. Ziele unterscheiden sich von den Aktivitäten. Sie repräsentieren, was man mit dem Projekt erzielen, erreichen oder umsetzen will. Sie unterscheiden sich von den Aktivitäten in dem Sinn, dass die Aktivitäten die Art und Weise sind, das Ziel/die Ziele zu erreichen. Alle Aktivitäten sollten darauf abzielen, ein Ziel oder mehrere Ziele zu erreichen. Alle Ziele sollten in einer Aktivität oder mehreren Aktivitäten direkt oder indirekt erkennbar sein. Seien Sie sich der Aktivitäten bewusst, für die sie keine Entsprechung in den Zielen finden und umgekehrt!

Ziele sind nicht das eigentliche Ziel; das Projekt ist das Endziel. Unter den Auseinandersetzungen zwischen denen, die Ziele (Ergebnisse) bevorzugen, und denen, die Prozesse (Qualität menschlicher und gesellschaftlicher Beziehungen) bevorzugen, würden wir die Tatsache betonen, dass die Verbesserung oder Entwicklung der Qualität menschlicher Beziehungen – einschließlich gesellschaftlicher Beziehungen und Einstellungen zum Beispiel gegenüber dem Lernen - selbst in Ziele übersetzt werden können und sollten. Ziele sind nicht nur zu erzeugende Dinge, sie sind zunächst einmal zu erreichende Ziele. Materiell und nicht materiell.

Sind Ihre Ziele SMART?

Specific (bestimmt)
Measurable (messbar)
Achievable (erreichbar)
Realistic (realistisch)
Timed (zeitlich abgestimmt)

Tun Sie's!

- Verhandeln/Diskutieren Sie Ihre Ziele mit den Betroffenen (Zielgruppe, Partnerinnen und Partner, Kolleginnen und Kollegen)!
- Holen Sie weitere Meinungen ein über die Art und Weise, wie sie formuliert und definiert sind!
- Fragen Sie sich, ob sie jemals ausgewertet werden können, wie und wann!
- Bedenken Sie, dass sie den anderen auch nicht klar sein werden, wenn sie Ihnen nicht klar sind!
- Schreiben Sie Dinge auf und nutzen Sie die Ziele in Ihrer Kommunikation und Ihren Präsentationen (es ist nicht nur eine Übung zur Mittelbeschaffung)!

Tun Sie's nicht!

- Zögern Sie nicht, Ihre Ziele zu überarbeiten, wenn sie es rechtfertigen können!
- Verwechseln Sie die Ziele nicht mit den Aktivitäten.
- Setzen Sie keine Ziele, die Sie nicht zu erreichen planen.
- Definieren Sie nicht nur ideale, unmessbare Ziele.
- Werden Sie nicht Sklavin oder Sklave von Projektformalismus! Ein Projekt sollte leben und schließlich sterben. So führen Sie vielleicht Änderungen ein, müssen sie sogar einführen (stellen Sie sicher, dass Sie sich dessen bewusst sind!).

Es ins Antragsformular schreiben

- Die meisten Formulare werden Sie einfach fragen, was die Ziele des Projekts sind. Andere werden Sie fragen, was Sie zu erreichen erwarten, und andere werden Sie manchmal kumulativ fragen, welche Ergebnisse Sie als Folge des Projekts erwarten.
- Sobald Sie die Ziele bestimmt haben, sollte es nicht schwer sein, sie in jedes Antragsformular zu übertragen. Wenn sie SMART sind, werden sie ausreichen, um der Leserin und dem Leser/der Auswerterin und dem Auswerter ein deutliches Bild davon zu geben, was sie vorhaben und was das mit sich bringt.
- Die Ziele sollten einfach und klar zu verstehen sein. Ertränken Sie sie nicht in literarischen Abhandlungen. Wenn es Erläuterungen geben muss, sollten sie entweder in der Bedürfnisanalyse gegeben oder kurz gehalten werden.
- Vermeiden Sie Wiederholungen!
- Erwarten Sie nicht, dass die Leserin und der Leser wissen und erraten, was Sie tun wollen. Seien Sie deutlich. Wenn Sie ein Buch herstellen und Menschen lehren wollen, es zu lesen, sagen Sie dies!
- Wenn Sie das Gefühl haben, dass Formulare sich wiederholen (z.B. nach übergeordneten Zielen, konkreten Zielen, Programmen, erwarteten Ergebnissen, … fragen), stellen Sie sicher, dass Sie sie alle ausfüllen, selbst wenn sie das Gefühl haben, dass Sie sich wiederholen. Wenn nötig, fragen Sie die Einrichtung nach Erläuterungen.
- Stellen Sie sicher, dass die Beschreibung Ihrer Ziele einen Sinn ergibt bezogen auf die Analyse, die Sie gemacht haben, die Organisation, die das Projekt trägt und die übergeordneten Ziele und dass sie kohärent ist.
- Vergessen Sie nicht, dass die Menschen, die Projektanträge auswerten, normalerweise selbst Erfahrung mit Projekten haben. Und deshalb wissen sie, dass das, was wirklich den meisten Eindruck macht, die Ziele sind. Ihre Beschreibung spiegelt oft alles andere wider. Lassen Sie sich also Zeit, sie angemessen zu definieren.

Bei Ban Uppa!...:
Matto und Dali schrieben ein Antragsformular!

Hier ist ein Auszug: Übergeordnete Ziele und konkrete Ziele Ihres Projekts

Gesamtziel:

Jungen Menschen aus Banville gesunde Alternativen für ihre Freizeit zur Verfügung zu stellen und Drogenabhängigkeit im Viertel durch die Erhöhung ihrer Selbstachtung und gesellschaftlichen Beteiligung zu verhindern.

Konkrete Ziele:

- *Eine öffentliche Kampagne über die Risiken von Drogen unter jungen Menschen zu initiieren,*
- *An den Wochenenden kulturelle Jugendaktivitäten in Banville zur Verfügung zu stellen und zu organisieren,*
- *Ein Team zusammenzustellen, das an zwei Abenden in der Woche zwischen Mai und Oktober unvoreingenommene Hilfe und Beratung innerhalb des Viertels anbietet,*
- *Eine Gruppe von acht jungen Menschen zusammenzustellen und zu trainieren, um als „Peer-Erzieherinnen und Erzieher" sowie „Peer-Leiterinnen und Leiter" in ihren Schulen zu arbeiten,*
- *Die Anzahl an Straftaten und kriminellen Aktivitäten innerhalb eines Jahres um ein Drittel zu verringern,*
- *Synergien und Partnerschaften herzustellen zwischen der Polizei, den Schulen sowie den Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern von Ban Uppa!, was deren Präventionspolitik angeht,*
- *Junge Menschen dabei zu unterstützen, sinnvolle Aktivitäten zu entwickeln, die ihr Image im Viertel verbessern,*
- *Engen Kontakt zu ähnlichen Jugendgruppen in mindestens zwei anderen europäischen Ländern herzustellen mit der Absicht Jugendbegegnungen zu entwickeln.*

Vorschläge für Training

Was genau werden Sie also konkret mit Ihrem Projekt zu erreichen versuchen…

- Auf die identifizierten Bedürfnisse reagieren?
- Bei den Zielen bleiben?
- Ihre Zielgruppe erziehen?
- Das Projekt realistisch machen?
- Was sind die Kernziele?
- Können Sie lang-, mittel- und kurzfristige Ziele bestimmen?
- Wie/wann, denken Sie, können Sie sie auswerten?
- Welche Ziele können geändert werden? Bei welchen sollten Sie bleiben?
- Können Sie einen Zusammenhang herstellen zwischen Ihren Zielen und verschiedenen (alternativen) Aktivitäten?
- Wie und wann werden Sie überprüfen können, ob die Ziele erreicht worden sind?
- Wird beim Lesen Ihrer übergeordneten und konkreten Ziele klar, dass es eine Kohärenz zwischen ihnen gibt?

3.2.5 Strategie und Methodik Wie?

Ja, aber… **wie** werden wir es machen?

Die Methodik ist der gesellsc haftliche, pädagogische oder organisatorische Prozess, durch den die Ziele auf kohärente Art und Weise verfolgt werden; die Art und Weise, in der die verschiedenen Aktivitäten aufeinander aufbauen werden, um die Ziele zu erreichen.

Methodik und Arbeitsmethoden werden häufig verwechselt und sind oft verwirrend, aber es ist wichtig zu versuchen, die Unterscheidung beizubehalten. Die Methodik hat mehr mit einem Gesamtansatz und Gesamtkonzept zu tun; die Arbeitsmethoden sind gewöhnlich spezifisch für eine Aktivität, sie sind mehr die *Art und Weise des Handelns*, um gewisse Dinge zu tun oder konkrete Ziele oder Schritte zu verfolgen. Die Methodik bestimmt die Art der zu organisierenden Aktivitäten und ihre Reihenfolge. Die Arbeitsmethoden beziehen sich normalerweise auf eine der vielen Arten, Dinge in einer Aktivität zu tun.

Die Methodik ist oft nicht sichtbar, obwohl sie deutlich gemacht werden kann. Wenn es mein Ziel ist, gegen Drogenhändlerinnen und Drogenhändler zu gewinnen, habe ich mehrere mögliche Methodiken, wie zum Beispiel: sie alle verhaften zu lassen, die Kundinnen und Kunden von ihnen wegzubekommen, alle Kundinnen und Kunden verhaften oder Drogen legalisieren zu lassen. Die Methodik wird gewöhnlich bestimmt durch:

- Die verfügbaren Mittel (anstelle einer Fernsehkampagne können wir uns nur eine Posterkampagne leisten),
- Die Erfahrung und Expertise der Organisation sowie der Trägerinnen und Träger (wir konzentrieren uns auf das, worin wir gut sind: zum Beispiel Ferienlager und Kleingruppenaktivitäten zu organisieren),
- Die Philosophie und Werte der Organisation und des Projekts (zum Beispiel bevorzugen wir einen direkten persönlichen Ansatz, der eher die Einzelperson höher schätzt als Veranstaltungen in großem Rahmen),
- Den zeitlichen Ablauf und die verfügbare Zeit,
- Die Art der öffentlichen und gesellschaftlichen Umgebung, die wir ansprechen (von kleinen lokalen Gruppen bis hin zu einem anonymen nationalen Publikum),
- Unsere eigenen Ansätze gegenüber jungen Menschen, Bildung und Projekten.

Die Methodik ist wichtig, weil sie durch die Planung und Organisation des Projekts hindurchführt. Dieselbe Methodik berücksichtigt verschiedene Alternativen für Aktivitäten, aber sie gibt einen ersten Hinweis darauf, wie die Ziele verfolgt werden.

Es ist auch wichtig, dass die Strategie oder Methodik erklärt und von anderen, besonders Ihren Partnerinnen und Partnern sowie den Teilnehmenden, verstanden wird. Die Menschen müssen den Prozess verstehen, den zu durchlaufen Sie sie einladen, um davon zu profitieren, dazu beizutragen oder ihn, wenn nötig, zu ändern. Eine Verwirrung über die Methodik wird gewöhnlich zu Fehlern im Programm und zu Schwierigkeiten führen, Alternativen zu bieten oder abzuwägen.

Die wichtigsten Elemente, die berücksichtigt werden müssen, wenn wir über Methodik sprechen, sind:

- *Kohärenz.* Die verschiedenen Bestandteile unseres Programms müssen als Ganzes einen Sinn ergeben und den durch die übergeordneten und konkreten Ziele festgelegten Rahmen berücksichtigen. Sie müssen auch kohärent in ihrer zeitlichen Abstimmung von Abläufen sein (zum Beispiel zuerst Information, dann Training).

- *Vereinbarkeit*. Trotz der Flexibilität, die das Projekt zu etwas „Lebendigem" macht, muss das, was wir tun, mit dem, wofür wir stehen oder was wir als unsere Werte bezeichnen, vereinbar sein. Zum Beispiel wird mein Projekt, eine Kampagne gegen Steuerhinterziehung durchzuführen, in ernste Schwierigkeiten geraten, wenn die Menschen herausfinden, dass wir selbst Steuern hinterziehen… Im Bereich von Bildung – selbst wenn es sich um nicht formale Bildung handelt - ist Vereinbarkeit zwischen Gesagtem und Getanem äußerst wichtig.

Tun Sie's!

- Denken Sie an Alternativen zum vorgeschlagenen Aktivitätsplan und Aktivitätsablauf.
- Versuchen Sie, Nebenwirkungen oder Reaktionen auf die Reihenfolge der Ereignisse vorauszusehen.
- Überlegen Sie, ob Ihre Teilnehmenden oder Zielgruppe den Prozess, den Sie ihnen vorschlagen, verstehen.
- Denken Sie über die Ansätze und Werte nach, die in der Art und Weise, in der das Projekt geplant und organisiert ist, sichtbar sein sollten.

Tun Sie's nicht!

- Setzen Sie Aktivitäten nicht einfach zusammen in der Hoffnung, dass sie zufällig aufeinander aufbauen werden.
- Lassen Sie sich nicht verwirren, wenn es zu kompliziert erscheint. Aber stellen Sie sicher, dass Ihr Plan einen Sinn ergibt und dass Sie ihn erklären können.
- Verwechseln Sie nicht Methodik und Methoden. Einige Menschen benutzen die Begriffe alternativ, aber das sollte nicht der Fall sein, wenn Sie wissen, was mit ihnen gemeint ist.

- *Wirksamkeit*. Was auch immer Sie in Form konkreter Aktivitäten zu unternehmen entscheiden, es muss sich um Wirksamkeit bemühen. Machen Sie nicht nur das Beste aus normalerweise knappen Ressourcen, sondern holen Sie tatsächlich auch das Beste aus dem Potenzial heraus, das das Projekt hervorbringt. Die Methodik sollte zum Beispiel sicherstellen, dass Synergien verfolgt werden, dass Ergebnisse im besten Moment verfügbar sind, dass die Auswertungen in einer Art und Weise und zu einer Zeit gemacht werden, die es ermöglichen, die Ergebnisse noch zu nutzen usw.

Bei Ban Uppa!…:
Matto und Dali…

– So, wie werden wir hier am besten vorgehen?...
– Nun, wir müssen:
– Aktivitäten für ihre Freizeit organisieren, wie Sport oder ein Jugendcafé…vielleicht Z elten an einem Wochenende…
– Wir müssen die jungen Menschen fragen, was sie wollen, aber zuerst müssen wir ihnen zeigen, dass wir bereit sind, etwas zu bieten…um ein gutes Beispiel zu geben.
– Wir müssen auch das Thema „Drogen" auf eine sehr klare Art und Weise ansprechen…
– Aber wenn wir ihre Selbstachtung und gesellschaftliche Beteiligung erhöhen wollen…müssen wir sie einbeziehen und unterstützen. Vielleicht können sie tatsächlich selbst am Thema arbeiten. Wir können eine Gruppe bilden…
– Aber dies bedeutet, dass wir sie trainieren und unterstützen müssen!
– Ich denke, ich hab's:

  - *Wir können einige gesellschaftliche Aktivitäten wie Zelten organisieren und das Jugendcafé eröffnen. So werden wir mehr junge Menschen kennen lernen und herausfinden, wer von ihnen am meisten daran interessiert ist, mit uns zu arbeiten.*
  - *Wir können auch informelle Diskussionen über Banville und Gewalt organisieren. Nur um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Art von Lösungen sich junge Menschen vorstellen.*
  - *Wir können einige Kurse zum Thema „Leitung" für diejenigen organisieren, die am meisten daran interessiert sind, mit uns zu arbeiten – eine Art Peergroup-Bildungszeug…in diesen Kursen sollten sie die Aktivitäten entwerfen, die sie durchführen wollen.*

- *Wir können eine Gruppe bilden, die eine Kampagne über Drogen vorbereitet… für die Schulen und für die Familien…*
- *Und dann können wir anfangen, ein Programm von Aktivitäten für die Sommerferien zu organisieren. Ich weiß nicht, woran sie vielleicht interessiert sind, aber wahrscheinlich ist eine Jugendbegegnung für einige eine gute Idee. Das Sportfest interessierte ziemlich viele.*
- *Das ist gut, weil es die Medien hinzuzieht, und vielleicht gibt es ausnahmsweise einmal positive Berichte über diese Jugendlichen.*
- *Wir müssen nach Möglichkeiten suchen, die Peergroup-Leiterinnen und Leiter sowohl finanziell als auch motivierend zu unterstützen. Müssen sehen, was Ban Uppa! tun kann.*
- *Wir müssen die Stadt wegen Partnerstädten im Ausland kontaktieren. Das könnte ein guter Anfang sein, Kontakte zu ähnlichen Projekten aufzubauen und sich möglicherweise nach der Durchführbarkeit von Jugendbegegnungen zu erkundigen.*
- *Ja, das kann wichtig sein, die Peers zu motivieren! Ich bin sicher, dass sie wirklich gerne reisen würden! Alle jungen Menschen wollen das!...*
- *So, zuerst wecken wir ihr Interesse. Dann beraten wir uns mit ihnen. Wie trainieren die Peer-Leiterinnen und Leiter. Wie führen die Kampagne durch. Bis dahin sollten wir genug Kontakte und deren Vertrauen gewonnen haben, sich an der Jugendbegegnung und dem Sportfest zu beteiligen. Wir bringen sie in die Medien. Wir beziehen sie bei Ban Uppa! ein.*
- *Das ist vielleicht ein großartiges Projekt! Wir müssen eine Art Jugendparty oder Fest gegen Ende einplanen. Es wäre gut, ihre Meinung zu unserer Arbeit zu hören.*
- *Tut mir leid, Dali. Das ist nicht unser Projekt. Das ist ihr Projekt!*

3.2.6 Eine Aktivität planen

Was?
Wann?
Wo?
Wodurch?

Alles, was oben im Projekt erwähnt worden ist, muss jetzt in einem Plan praktisch zusammengesetzt werden, die Aktivitäten müssen Zeiten, Orten usw. zugeordnet werden.

Der Aktivitätsplan ist der Teil, der für die gesamte Öffentlichkeit am sichtbarsten ist. Er ist es auch, woran wir am meisten denken werden, wenn wir daran denken, woraus das Projekt besteht. Die Aktivitäten sind die Mittel, durch die wir versuchen werden, Ergebnisse für unser Projekt zu erzielen.

Natürlich hat jede einzelne Aktivität vielleicht ihre besondere Funktion und ihren besonderen Wert. Aber das, was ihr eine besondere Bedeutung gibt, ist, dass sie Teil eines Programms ist. Weil es ein Projekt ist, müssen die Aktivitäten miteinander in Beziehung gesetzt, durchdacht und geplant werden. Ebenso werden die Ergebnisse vorangegangener die nachfolgenden beeinflussen. Die Aktivitäten stellen die Art und Weise dar, das Projekt durchzuführen, die Ziele zu verfolgen; es gibt immer verschiedene und alternative Aktivitäten, die man sich für jedes Ziel vorstellen kann (welche von ihnen ausgewählt wird, wird vielleicht grundlegend von der Methodik bestimmt).

3.2.6.1 Planung und zeitliche Abstimmung

> ***Projektmanagement-Gesetz Nr. 2***
>
> „Es wird dreimal länger dauern als erwartet, ein nachlässig geplantes Projekt zu beenden. Bei einem sorgfältig geplanten Projekt wird es zweimal so lange dauern."

Die wichtigste und heikelste Angelegenheit bei der Planung von Aktivitäten ist Zeit. Natürlich sind die finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen genauso entscheidend, aber das häufigste Problem der Projektplanerin oder Projektmanagerin und des Projektplaners oder Projektmanagers ist die Zeit. Da die Aktivitäten gewöhnlich auf irgendeine Art und Weise verbunden sind, verursacht eine Verzögerung bei einer vielleicht Verzögerungen bei allen oder behindert eventuell die Synergien zwischen ihnen.

Wenn Sie Ihren Aktivitätsplan erstellen, denken Sie:

- An ein Anfangs- und Enddatum für das Projekt (ein Projekt hat einen Anfang und ein Ende).
- Daran, dass vorbereitende Aktivitäten auch Teil des Projekts und deshalb Teil des zeitlichen Ablaufs der Aktivitäten sind. Sie müssen sie zumindest in Ihren Zeitplan einbauen.
- Daran, zu überprüfen, dass jedes definierte Ziel definiert ist und in irgendeiner Aktivität wirksam verfolgt werden kann. Überprüfen Sie auch, ob jede Aktivität einem Ziel entspricht.

- Wechselbeziehung zwischen Aktivitäten. Wie werden die Ergebnisse der einen Aktivität in der folgenden genutzt werden? Welche Aktivitäten hängen von anderen ab?
- Was benötigt jede Aktivität an Vorbereitung? Diese muss vielleicht unabhängig als Aktivität für sich aufgegriffen werden.
- Entsprechen der Plan und der zeitliche Ablauf der Realität um Sie herum? Berücksichtigt er institutionelle Zeitpläne (z.B. Schulferien)? Passt er zu festgesetzten Fristen (für die Antragstellung, für die Berichterstattung…)?
- Ist er zu schaffen? Ist er durchführbar?
- Berücksichtigen Sie irgendwelche vorangegangenen Auswertungen ähnlicher Projekte oder Aktivitäten, um zu wissen, was vielleicht besser funktioniert?
- Welchen Spielraum gibt es für unvorhergesehene Ereignisse? Welche Alternativen haben Sie bedacht? Was wird passieren, wenn eine Aktivität abgesagt wird?

Zeitpläne und Kalender

Sie können einen Kalender zur Planung Ihres Projekts benutzen. Er sollte so viele Monate haben wie die in Ihrem tatsächlichen Projekt. Sie können die verschiedenen Aktivitäten auch perspektivisch richtig ordnen, indem Sie die verschiedenen Aktivitäten aufschreiben und unter jedem Monat aufführen, was für jede von ihnen getan werden muss.Es gibt vorher oft eine Unzahl kleiner Aufgaben und Jobs zu erledigen, die gewöhnlich nicht berücksichtigt werden (z.B. Fördermittel zu beantragen, Partnerinnen und Partner zu kontaktieren, das Interesse junger Menschen zu überprüfen, die Medien darüber zu informieren, Veranstaltungsorte zu buchen usw.)

Ebenso gibt es, sogar nachdem alles beendet worden ist, viele Restaufgaben: die Buchhaltung zu machen, Menschen zu danken, Berichte zu schreiben, die Auswertung zu machen, die Dokumentation herzustellen, die Nachbereitung zu planen usw.

Im Aktivitätsplan eines Projekts sollten Sie sich eine Folge parabolischer Kurven (Aktivitäten) vorstellen, die sich teilweise überschneiden. Dies stellt die zeitliche Dimension der Aufgaben in einem Projekt besser dar. Das Versäumnis, dies zu erkennen, führt gewöhnlich dazu, Aktivitäten abzusagen, Projekte zu verschieben oder… Projekte nie zu beenden.

Schätzen Sie die Zeit nicht falsch ein! Sehr wahrscheinlich werden Sie sie nicht einhalten!
Nehmen Sie sich nicht zu viele Aktivitäten innerhalb eines einzigen Zeitraums vor!

Tun Sie's!

- Überprüfen Sie, was im selben Zeitraum in der Gemeinschaft eventuell schon geplant ist!
- Bedenken Sie, welche öffentlichen und privaten Einrichtungen vielleicht bereit sind, zu fördern oder zu unterstützen!
- Stellen Sie all die Aktivitäten in einem Kalender oder Plan zusammen, und überprüfen Sie, ob er realistisch ist!
- Denken Sie an Zeit für die Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung! Und auch für die Berichterstattung!
- Denken Sie an die Zeit für regelmäßige Auswertungen und Überprüfungen!
- Machen Sie einen vollständigen Arbeitszeitplan für sich selbst, auch wenn die Öffentlichkeit nur den Aktivitätszeitplan sehen muss!
- Machen Sie eine Gegenüberstellung von Zielen und Aktivitäten! Sie müssen vielleicht das eine oder die andere überarbeiten.

Tun Sie's nicht!

- Machen Sie Ihr Projekt nicht abhängig von einer einzigen Aktivität!
- Schätzen Sie die Zeit nicht falsch ein! Sehr wahrscheinlich werden Sie sie nicht einhalten!
- Nehmen Sie sich nicht zu viele Aktivitäten innerhalb eines einzigen Zeitraums vor!
- Überschätzen Sie Ihre Kapazitäten nicht! Sie brauchen auch Energie und Erholungszeiten!
- Verharren Sie nicht ewig auf der Planungsebene! Sie müssen auch damit anfangen, zu organisieren und durchzuführen.
- Vergessen Sie nicht, dass es den perfekten Plan nicht gibt.

Vorschläge für Training

1. Was sind die verschiedenen Teile Ihres Projekts?

2. Was wird tatsächlich passieren?
   - Wann werden Sie was tun?
   - Mit wem werden Sie es tun (Kolleginnen und Kollegen, Partnerinnen und Partnern, Teilnehmenden)?
   - Was ist Ihre Rolle in jeder der Aktivitäten?
   - Von wem benötigen Sie Hilfe/Unterstützung?
   - Wie werden Sie sich vorbereiten?

3. .Wie passt es in einen kohärenten Plan? (Was ist die Rolle jeder Aktivität?)
   - Womit werden Sie anfangen?
   - Womit werden Sie aufhören?
   - Welche sind die Kernaktivitäten Ihres Projekts?
   - Welche Aktivitäten sind zweitrangig?

4. .Werden all Ihre Ziele von den Aktivitäten abgedeckt?

5. Wie flexibel ist Ihr Plan? Wie klar ist er?

6. Wie realistisch ist er? Wo werden Sie Unterstützung dafür bekommen? Was benötigen Sie zur Unterstützung (Ressourcen)? Was werden Sie tun, um diese Unterstützung zu erhalten?

7. Glauben Sie ernsthaft an Ihren Plan?

Es ins Antragsformular schreiben

- Die meisten Formulare beinhalten eine bestimmte Frage zu den Aktivitäten oder dem Programm. In jedem Fall müssen Sie wahrscheinlich meistens (und leider!) einen Antrag für jede Aktivität stellen. Aber egal, ob es das Aktivitätsprogramm eines ganzen Projekts oder das Programm einer Aktivität ist, sollten Sie genügend Hinweise und Informationen zur Verfügung stellen über das Wann, Wo, Für-Wen, Mit-Wem…, zumindest die sichtbaren Teile. Und Sie sollten auch einige Vorbereitungs- und Auswertungsaktivitäten einbeziehen, es sei denn, Sie wissen, dass es sinnlos ist oder ob es vielleicht Ihre Chancen auf Förderung verringert (z.B. weil diese Aktivitäten außerhalb des Zeitrahmens des Projekts liegen würden).

- Am wichtigsten: stellen Sie sicher, dass die Informationen korrekt und mit dem Budget vereinbar sind (z.B., wenn Sie erwähnen, dass Sie eine Videofachfrau oder einen Videofachmann engagieren werden, um die Show zu filmen, stellen Sie sicher, dass die Show Teil des Programms ist und dass das Honorar für die Videofachfrau oder den Videofachmann im Budget aufgelistet ist).

Bei Ban Uppa!...:

Way up!
Ein neues Projekt von Ban Uppa!
Von Dali und Matto

Entwurf eines
Aktivitätsplans
(Kommentare willkommen!)

Februar-März: *Sponsorinnen und Sponsoren sowie Fördereinrichtungen, Partnerinnen und Partner sowie Kontakte im Ausland kontaktieren*
Vorbereitung des Wochenendes draußen

April: *Das Projekt fertig stellen und Anträge schreiben*
Zelten in den Bergen während der Osterferien
Vorbereitungstreffen mit den Leiterinnen und Leitern der Jugendbegegnung
Die „Sonderkommission ‚Jugendbegegnung'" aufstellen

Mai: *Eröffnung des „Up Café" an den Abenden von Donnerstag bis Sonntag. Informelle Aktivitäten und Diskussionen mit jungen Menschen*

Juni: *Vorbereitung des Kurses zum Thema „Leitung" für Peergroup-Leiterinnen und Leiter*

Juli: *Sportfest*

August *Jugendbegegnung (Gastgeberin der Jugendbegegnung mit den Partnerstädten)*

September: *Kurs zum Thema „Leitung"*
Das Projekt überprüfen mit Blick auf die erreichten Ergebnisse

Oktober-Dezember: *Kampagne über Drogen. In den Schulklassen. Mit Familien im Kulturzentrum. Auswertungstreffen der Jugendbegegnung*

Dezember: *Natürlich werden wir auch eine Neujahrsparty feiern!...*

Januar-Februar: *Es kommt noch viel mehr… abwarten!...*
…Aber das Projekt ist im Juli zu Ende, wenn wir unser Praktikum beenden! Schickt uns gerne Eure Kommentare und Vorschläge!

Dali & Matto

3.3 Das Projekt umsetzen

***Womit? Mit wem?
Wann? Wo? Wie?***

Das Projekt ist mehr als eine einfache Idee, die danach strebt wahr zu werden. Das Projekt ist eine Idee, die durch einen sorgfältigen Planungsprozess umgewandelt und durchführbar gemacht worden ist und die umgesetzt werden wird.

Nach der Planung ist es an der Zeit, daran zu arbeiten. Ehrlich gesagt überschneiden sich diese beiden Phasen oft, weil einiges an Planung bereits Umsetzung ist.

Aber wenn wir das Projekt als das nehmen, was im Aktivitätsplan beschrieben ist, dann ist klar, dass diese Aktivitäten eines Tages vorbereitet und durchgeführt werden müssen.

Wir werden nur zwei Aspekte der Umsetzung ansprechen, weil sie uns als die relevantesten und wichtigsten erscheinen, um auf allgemeine Art und Weise angesprochen zu werden (jedes Projekt hat natürlich seine eigenen Aspekte und Bedürfnisse, was seine Umsetzung angeht):

– das Management der für das Projekt benötigten Ressourcen
– die Beobachtung/Auswertung der Projektumsetzung.

3.3.1 Ressourcen managen

Zu wissen was wir vorhaben zu tun, wann und wo, wird uns dabei helfen zu bestimmen, was wir brauchen (und zu überprüfen, was wir haben), um damit anzufangen, das Programm vorzubereiten und in die Tat umzusetzen. Die Ressourcen können finanziell (Geld, um die Kampagne durchzuführen oder in Urlaub zu gehen), materiell oder technisch (ein Raum, um sich zu treffen), menschlich (Personal oder Freiwillige, um das Programm tatsächlich durchzuführen) oder abhängig von der Zeit (Zeit, um all die Phasen des Projekts wirksam durchzuführen) sein.

Das Auswerten der verfügbaren Ressourcen, wird den Projektleiterinnen und Projektleitern ermöglichen zu identifizieren, welche zusätzlichen Ressourcen sie benötigen (und sich nach Quellen für Förderung oder Unterstützung umzusehen), was an Personal (und Freiwilligen) benötigt wird und welche Art von Training sie erhalten müssen.

Aber es kann auch über den Bedarf entscheiden, Partnerschaften mit anderen Einrichtungen aufzubauen (den Schulen, anderen Jugendprojekten usw.). Eine Identifizierung der Ressourcen wird natürlich erleichtert, sobald das Aktionsprogramm konkret definiert worden ist.

Die Ressourcen entscheiden diesbezüglich vielleicht über Änderungen im Programm, die vielleicht nicht dramatisch sind, wenn die Methodik und Ziele insgesamt respektiert werden. Im Drogenprojekt ist eine Fernsehkampagne zu teuer, wir haben nicht die nötige Expertise, sie durchzuführen, also machen wir es in den Schulen und Jugendzentren.

In Wirklichkeit werden die Ressourcen bereits während der ersten Planungsphasen bedacht. Die Verpflichtung, in den Projektzielen realistisch zu sein, zwingt die Verantwortlichen das Ausmaß ihrer eigenen Ressourcen und der im Prinzip verfügbaren (d.h. derer, die beantragt werden können) zumindest im Geiste zu berücksichtigen.

3.3.1.1 Zeitmanagement

(siehe auch T-Kit 1 – Management von Jugendorganisationen, Kapitel 2.3.3)

> ***Projektmanagement-Gesetz Nr. 3***
>
> „Kein größeres Projekt wird jemals pünktlich, im Rahmen des Budgets und mit denselben Menschen, die es angefangen haben, beendet. Ihres wird nicht das erste sein."

„O let not time deceive you,
you can not conquer time"
(W. H. Auden)

„Rien ne sert de courir;
il faut partir à point"
(J. de La Fontaine, der Hase und die Schildkröte)

Zeit ist eine Schlüsselressource – und die beste Art und Weise, auf die Sie das meiste aus ihrer Zeit herausholen, ist, sie zu managen!

Einige realistische Gedanken über Zeit

- Zeit kann nicht gespart werden
- Zeit kann nicht ausgetauscht werden
- Zeit kann nicht gekauft werden
- Zeit kann nicht verkauft werden
- **Zeit kann nur genutzt werden**

Einige Hinweise, unsere Zeit wirksamer zu kontrollieren

Um unsere Zeit und unser Leben wirksamer zu managen, sollten wir:

- handeln, eher als reagieren,
- vermeiden, in jede Richtung zu stolpern oder nichts zu tun,
- unsere Aktivitäten planen,
- unsere Aktivitäten unserem Zeitplan anpassen,
- ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Vergnügen finden,
- ein Gleichgewicht zwischen beruflichen, Familien- und persönlichen Aktivitäten finden,
- Raum einplanen in unserem täglichen Terminplan zum Lesen, Träumen, Spielen, Lachen, Denken, Geselligsein, Alleinsein, Glücklichsein,

Unseren Tag organisieren und planen

Einige Hinweise:

- Listen Sie Ihre Ziele auf, setzen Sie Prioritäten
- Verwenden Sie Planer (wöchentliche, monatliche, jährliche)!
- Verwenden Sie ein Tagebuch oder einen persönlichen Terminkalender!
- Machen Sie einen Tagesplan!
- Machen Sie eine To-do-Liste, priorisieren Sie und handeln Sie nach den Prioritäten!
- Wenn Sie Schreibarbeit machen, fassen Sie jedes Stück Papier nur einmal an!
- Zu unterschiedlichen Zeiten während des Tags sollten wir uns fragen: „Was fange ich am besten mit meiner Zeit an – jetzt sofort?“
- Lernen Sie, NEIN zu sagen!
- Halten Sie Ihren Schreibtisch in Ordnung – werden Sie alle Dinge/Akten los, die nichts mit der unmittelbar bevorstehenden Aufgabe zu tun haben!
- Schwierigkeiten zuerst – gehen Sie die schwierigsten Dinge zuerst an, nicht zuletzt!
- Was für einen Sinn hat es? Fragen Sie sich, warum Sie ein bestimmtes Treffen oder eine bestimmte Diskussion haben, und bleiben Sie beim Thema!
- Delegieren Sie, wo möglich!

Managen Sie Ihre Zeit und lassen Sie sich nicht von der Zeit managen!
Und denken Sie daran: die goldene Regel von Zeitmanagement ist: **„Ohne Anstrengung keine Gelegenheit.“**

Ein Handbuch fürs Prioritätensetzen

Für viele Menschen ist Prioritätensetzen eine komplexe Aufgabe, die sie um jeden Preis zu vermeiden versuchen. Anstatt zu versuchen, das zu bestimmen, was getan werden muss, und es zu tun, verschlimmern sie leider das Problem, indem sie sich weigern mit dem zurechtzukommen, was eine einfache Aufgabe sein kann, wenn sie auf systematische Art und Weise angegangen wird.
Wenn wir Prioritäten setzen, müssen wir die Komplexität des Abwägens berücksichtigen:

- das, was dringend ist, gegen das, was wichtig ist
- die Wechselbeziehung zwischen all den Dingen, die darauf warten, erledigt zu werden
- die Menge Zeit, die benötigt wird, um die Aufgabe durchzuführen und zu beenden.

Das folgende Schaubild kann dabei helfen, Entscheidungen zu treffen, besonders wenn Dringlichkeit und Bedeutung die Hauptgesichtspunkte sind.
Dieses Schaubild zeigt wie unterschiedliche Arten von Aufgaben, Arbeit, Treffen, Verpflichtungen usw. gehandhabt werden können, abhängig von ihrer Dringlichkeit und Bedeutung.

Hohe Dringlichkeit/Niedrige Bedeutung	Hohe Dringlichkeit/Hohe Bedeutung
Tun Sie es selbst, wenn freie Zeit zur Verfügung steht. Sonst delegieren Sie, bringen Sie jemand anderen dazu, es zu tun!	Diese Dinge sollten zweifellos von Ihnen gehandhabt werden.
Niedrige Dringlichkeit/Niedrige Bedeutung	**Niedrige Dringlichkeit/Hohe Bedeutung**
Diese Dinge können verschoben, ignoriert, völlig vermieden, an jemand anderen verwiesen werden.	Diese Dinge können von Ihnen gehandhabt oder zumindest jemand anderem übertragen werden, so dass die Arbeit daran anfangen kann, eine Grundlage zu bilden, auf der das Problem gelöst oder die Gelegenheit genutzt wird.

Sie wissen, dass Sie unter zu viel Stress stehen, wenn…

- Verwandte, die seit Jahren tot sind, Sie besuchen kommen und vorschlagen, dass Sie eine Pause machen sollten
- Sie denselben Satz immer und immer wieder sagen und nicht bemerken, dass Sie ihn schon gesagt haben
- Die Sonne zu laut ist
- Bäume anfangen, Sie zu verfolgen
- Sie einzelne Luftmoleküle vibrieren sehen können
- Sie Pantomime hören können
- Sie denken fliegen zu können, wenn Sie fest genug daran glauben
- Dinge sehr klar werden
- Sie denselben Satz immer und immer wieder sagen und nicht bemerken, dass Sie ihn schon gesagt haben
- Sie ohne Seil springen können
- Ihr Herz im 7/8 Takt schlägt
- Sie und die Realität die Scheidung einreichen
- Es Ihnen so vorkommt, als würden die Menschen in binärem Kode zu Ihnen sprechen
- Sie große Offenbarungen haben, das Leben, das Universum und alles andere betreffend, aber nicht ganz die Worte dafür finden können bevor das weiße Glühen verschwindet und Sie verwirrter zurücklässt als vorher
- Sie reisen können, ohne sich zu bewegen
- Antazidum-Tabletten zu Ihrer einzigen Nahrungsquelle werden
- Sie einen unwiderstehlichen Drang verspüren, in die Nasen der Menschen zu beißen, mit denen Sie sprechen
- Sie denselben Satz immer und immer wieder sagen und nicht bemerken, dass Sie ihn schon gesagt haben

Planen Sie Ihre Zeit wirkungsvoll:

Das Beste aus der zur Verfügung stehenden Zeit zu machen, ist eine Herausforderung für jede und jeden und eine der wenigen Möglichkeiten, die Wirksamkeit zu verbessern. Versuchen Sie, die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit besser zu nutzen. Jede und jeder könnte dies regelmäßig für sich selbst tun, indem sie und er Aktivitäten mit Hilfe einer Tagesordnung plant.

Die Methode basiert darauf, mit Formularen zu arbeiten.

Aber denken Sie daran:

* Überstrapazieren Sie Ihre Zeit nicht, verplanen Sie nur 80%
* Sie brauchen Selbstdisziplin, um bei Ihrem eigenen Plan zu bleiben
* Vergessen Sie nicht das 80:20-Verhältnis. 80% der zur Verfügung stehenden Zeit wird oft damit verbracht, 20% der nötigen Arbeit zu erledigen

3.3.1.2 Finanzielle Mittel

Jedes Projekt muss ein Budget haben. Ein Budget ist eine errechnete Schätzung des Werts oder Preises des Projekts und setzt sich immer zusammen aus den Ausgaben – den Kosten des Projekts – und den Einnahmen – den in das Projekt eingebrachten Mitteln, um die Ausgaben zu decken. Budgets müssen ausgeglichen sein. Sie können nicht negativ sein (woher käme dann das Geld?). Sie können nicht positiv sein (die Projekte, über die wir sprechen, sind nicht auf Gewinn ausgerichtet).

Abhängig vom Rahmen des Projekts stellt es sich vielleicht als schwierig heraus, am Anfang ein Gesamtbudget zu erstellen. Und oft werden Budgets in mittel- und langfristigen Projekten regelmäßig überarbeitet. Trotzdem ist es wichtig, ein Budget zu erstellen, auch wenn es schwerfällt, weil es eine Vorstellung von der Wirklichkeit und der Dimension des Projekts vermittelt. Ohne ein Budget ist es unmöglich, ein Projekt zu kontrollieren. Und es ist unmöglich zu wissen, ob es durchführbar ist. Wenn Sie nicht wissen, wie viel es kostet, wissen Sie nicht, wie viel Sie brauchen. Ziemlich einfach.

Zusätzlich zu diesem Gesamtbudget werden Sie wahrscheinlich ein eigenes Budget für jede der Aktivitäten machen müssen oder zumindest für die wichtigsten (z.B. die Jugendbegegnung, die Plakatkampagne usw.). Dies hat zwei Hauptgründe:

- Oft sind die erforderlichen Summen (z.B. für ein internationales Seminar) so hoch, dass sie besonderer Buchhaltung und Förderung bedürfen.

- Selten ist es möglich, das Projekt als Ganzes zu fördern. Wenige Sponsorinnen und Sponsoren akzeptieren das. Sogar diejenigen, die im Prinzip einverstanden sind, haben oft eine solche Liste von Ausschlusskriterien (d.h. Dingen, die sie nicht fördern). Es ist oft einfacher, Sponsorinnen und Sponsoren für eine Aktivität als für das ganze Projekt zu finden – *(„Wir unterstützen Sportaktivitäten, aber was Reisen angeht, wir finanzieren nie Reisen…").*
- Schützen Sie das Leben, und leben Sie länger. Ersparen Sie sich Stress und Kopfschmerzen. Mit der richtigen Buchführung! Sie sind verantwortlich für das erforderliche Geld, wenn nicht rechtlich, so zumindest moralisch.
- Sagen Sie die Wahrheit. Einige Menschen sind sich der Wirklichkeit der Dinge bewusst.
- Seien Sie mutig! Ihr Projekt ist gut, es verdient das Geld, aber Sie müssen trotzdem hart dafür arbeiten! Am Ende wird es sich auszahlen![Seite 65]
- Stellen Sie sicher, dass das Engagement Ihrer Organisation wirkliches Engagement ist, und stellen Sie dies voran, um mit der Mittelbeschaffung anzufangen.
- Bitten Sie um Rat und Meinungen. Förderinnen und Förderer haben vielleicht ein bestimmtes Interesse an Ihrem Projekt. Sie werden sich mehr engagieren, wenn ihnen der Eindruck vermittelt wird, dass ihre Meinung zählt.
- Versuchen Sie, die Personalkosten und andere Gemeinkosten über das Budget all der Aktivitäten zu verteilen (es sei denn Sie beantragen alles!). Sonst müssen Sie sich vielleicht mit einem Defizit auseinandersetzen, weil jede und jeder zu den Ergebnissen Ihrer Arbeit beitragen, aber Ihre Arbeit nicht bezahlen wollen wird!
- Vergessen Sie nicht, dass Sie für all die Summen, die Sie erhalten, verantwortlich sind.
- Egal wie schmerzhaft, der Finanzbericht ist trotzdem ein Teil des Projekts. Ja, auch dafür sind Sie verantwortlich!
- Akzeptieren Sie kein Nein als Antwort. Versuchen Sie es woanders. Versuchen Sie es mit anderen Aktivitäten. Bleiben Sie mit den Sponsorinnen und Sponsoren, die Sie angesprochen haben, in Kontakt.

Es ins Antragsformular schreiben

Jeder Antrag muss von einem Budget begleitet werden, das normalerweise beinhaltet, um was Sie bei Ihrer Sponsorin und Ihrem Sponsor oder Ihrer Fördereinrichtung anfragen.

Denken Sie daran:

- Dass Ihr Budget ausgeglichen bleiben muss (Ausgaben sind genau die gleichen wie die Einnahmen).
- Zu überprüfen, wie viel die Sponsorin oder der Sponsor fördern kann (einige Fördereinrichtungen haben Grenzen je Projekt oder geförderter Organisation). Mehr zu beantragen, als sie geben können, enthüllt eine schlechte Finanzplanung.
- Informationen zu erhalten über die Auswahlkriterien, Prioritäten, Berechnungsregeln usw. der Förderin oder des Förderers. Folgen Sie ihnen.
- Sagen Sie sich, dass der Zweck nicht ist, das Geld zu bekommen, sondern die Ziele des Projekts zu erreichen.
- Ziehen Sie unterschiedliche Quellen in Betracht. Vielleicht können sie sich ergänzen.
- Zeigen Sie auf, wie viel die Organisation, Freiwillige und andere Sponsorinnen und Sponsoren beitragen.
- Präsentieren Sie ein realistisches Budget! Die Menschen wissen normalerweise, was die Dinge kosten! Zu niedrige Preise weisen auf einen Mangel an Ernst oder Wissen hin. Zu hohe Preise weisen gewöhnlich auf die Gefahr schlechten Managements hin.
- Berechnen Sie alle Kosten und Beiträge, einschließlich Beiträge in Sachwerten. Wenn nötig, überprüfen Sie, ob die Sponsorin oder der Sponsor Grenzen oder Vorschriften hat, wie freiwillige Beiträge oder Sachwert-Einnahmen zu berechnen sind.

Tun Sie's!

- Bleiben Sie mit den Sponsorinnen und Sponsoren in Verbindung, auch wenn Sie keine Förderung erhalten haben!
- Bitten Sie um „Gebrauchsanweisung", wenn Sie vorhaben oder gezwungen sind, das Geld für andere Aktivitäten als die beantragten zu nutzen!
- Bedanken Sie sich bei den Sponsorinnen und Sponsoren!
- Laden Sie sie ein, sich (irgendwie) am Projekt zu beteiligen!
- Schätzen Sie jeden Beitrag (nicht nur hohe Geldbeträge)!
- Nehmen Sie Änderungen vor, wenn sie einen Sinn ergeben und die Durchführbarkeit der verbleibenden Aktivitäten sichern!

Tun Sie's nicht!

- Lassen Sie sich von einem Nein nicht entmutigen!
- Tun Sie es nicht, wenn Sie das Geld nicht haben!
- Setzen Sie nicht voraus, dass Sie ein natürliches Recht auf Förderung haben!
- Erwarten Sie von den Förderinnen und Förderern nicht, dass sie von der Bedeutung Ihres Projekts wissen, wenn Sie es ihnen nicht sagen!
- Unterschätzen Sie den Wert eines Beitrags nicht, egal wie klein er auch ist!
- Tun Sie nicht alles allein. Buchhalterinnen und Buchhalter, Finanzfachleute sowie Expertinnen und Experten können auch behilflich sein!

3.3.1.3 Mittelbeschaffung

Häufig ist es schwierig, die nötigen Geldmittel zu beschaffen, um ein Projekt durchzuführen. Leider gibt es kein Rezept, wonach die nötigen Mittel in ein paar Tagen gesammelt werden können. Und doch bleibt Geld die entscheidende Angelegenheit, wenn es darum geht, ein Projekt zu verwirklichen. Viele Projekte konnten aus Mangel an Geldern nicht durchgeführt werden.

Die Mittelbeschaffung ist eine Aktivität aus eigenem Recht und darf nicht als lediglich verbunden mit dem Projekt gesehen werden. Sie bedarf einer sehr professionellen Herangehensweise. Und zwar, weil sich das Projekt der Konkurrenz gegenüber sehen wird; es muss wirksam, überzeugend und innovativ sein und Fördereinrichtungen etwas für ihr Geld bieten.

Geldmittel zu suchen und zu beschaffen, kann eine aufzehrende Angelegenheit sein. Wenn es jedoch schlecht organisiert und geplant ist, kann es auch eine frustrierende und enttäuschende Erfahrung sein. Der Rat professioneller Mittelbeschafferinnen und Mittelbeschaffer für größere Organisationen ist, eine langfristige Strategie zur Mittelbeschaffung zu entwickeln. Diese besteht darin, systematisch Informationen zu sammeln über Geldgeberinnen und Geldgeber, die den Aktivitäten und Zielen Ihrer Organisation wahrscheinlich wohlwollend gegenüberstehen. Außerdem beinhaltet sie, potenziell interessierte Stiftungen und Firmen über die Organisation zu informieren. Schließlich sieht sie vor, Anträge gemäß dem zu finanzierenden Projekt auszurichten.

Es gibt verschiedene Förderquellen (Zuschüsse, Sponsoring, Wohltätigkeit, Einzelspenden und Beiträge zu den Ausgaben) und unterschiedliche Arten, ein Projekt zu unterstützen (außer Geld können andere Ressourcen, wie Geräte, Räumlichkeiten, Personal, Transport zur Verfügung gestellt werden). Es ist Ihre Sache, die verschiedenen Förderquellen unter die Lupe zu nehmen und diejenigen auszuwählen, die die Bedürfnisse Ihres Projekts am besten widerspiegeln.

Einige allgemeine Prinzipien der Mittelbeschaffung

- Sie ist ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit und hat damit zu tun, das Image eines Projekts und einer Organisation zu vermitteln.
- Mittelbeschaffung muss sowohl Teil der Gesamtstrategie der Organisation sein, als auch den besonderen Bedürfnissen jedes Projekts angepasst werden.
- die mit dem ganzen Projektteam zusammenarbeitet, und mit Einverständnis des Aufsichtsrats der Organisation.

- Sie muss innerhalb einer festgelegten Zeitspanne geplant, budgetiert und berechnet werden. Während des Projekts muss sie regelmäßig überprüft werden, um zu versichern, dass alle nötigen Bedingungen erfüllt werden.

Bevor Sie damit anfangen, Mittel zu beschaffen, überprüfen Sie:

- dass Sie das Projekt – und die Organisation – in- und auswendig kennen;
- dass Sie an das Projekt glauben und darauf vorbereitet sind, zu seinen Gunsten zu argumentieren;
- in welchem Maß Sie vorbereitet/berechtigt sind, gewisse Aspekte des Projekts anzupassen;
- dass Sie eine Liste von allem, was für die Durchführung des Projekts nötig ist, und der von der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen haben;
- dass Sie die Unterstützung und das Einverständnis der Partnerinnen und Partner im Projekt und der Mitglieder Ihrer Organisation haben; Einzelspenden zu suchen oder bei bestimmten Stiftungen zu beantragen, erfordert manchmal eine politische Entscheidung.

NB: Großprojekte werden wahrscheinlich davon profitieren, in „Unterprojekte" aufgeteilt zu werden, für die jeweils getrennt eine Förderung beantragt wird.

a – Finanzierungsquellen finden

Der erste Schritt bei der Mittelbeschaffung ist, eine Liste von Fördermöglichkeiten zu erstellen, die die Art der potenziellen Quellen und Ressource aufführt.

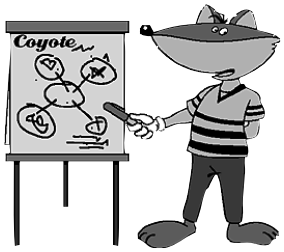
Zuschüsse

Diese stehen zur Verfügung durch Programme, die gefördert werden mit:

- öffentlichen Mitteln, d.h. Geldern, die vom Staat zur Verfügung gestellt werden, um bei der Entwicklung gewisser Bereiche der Zivilgesellschaft zu helfen. Sie werden durch Programme von staatlichen Einrichtungen (lokalen oder regionalen Behörden, Landesministerien oder internationalen Organisationen) verwaltet;
- privaten Mitteln, die von Firmen oder Einzelpersonen, die in die Entwicklung der Zivilgesellschaft „investieren" möchten, zur Verfügung gestellt und von Stiftungen verwaltet werden (siehe auch Sponsoring).

Programme haben Ziele, die es ermöglichen, einen Rahmen für die Verteilung von Zuschüssen festzulegen, indem die Art des Projekts (durch Ziele), des Antrags und des Auswahlverfahrens, die Höchstgrenze des Zuschusses, der Anteil an den Gesamtkosten und so weiter bestimmt wird.

Ob von staatlichen Einrichtungen oder Stiftungen verwaltet, es gibt Programme, die Projektfinanzierung in verschiedenen Bereichen (durch Programmziele) und auf unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, national und international) anbieten.



Versuchen Sie alle Programme zu identifizieren, die wahrscheinlich zu Ihrem Projekt und der Arbeit Ihrer Organisation passen. Bevor Sie einen Antrag stellen, machen Sie eine systematische Liste von Programmen, die vielleicht eine Förderung anbieten. Denken Sie an die verschiedenen Themen, die Ihr Projekt anspricht (den gesellschaftlichen Bereich, Jugend, Gesundheit, Umwelt, gesellschaftliche Ausgrenzung, Menschenrechte usw.), die Ebene, auf der Sie aktiv werden (lokal, regional, national, international) und daran, ob Programme von Ministerien, lokalen Behörden, Stiftungen oder anderen Einrichtungen umgesetzt werden.

Sobald Sie eine Liste möglicher Quellen erstellt haben, müssen Sie die Programme auswählen, deren übergeordnete und konkrete Ziele die übergeordneten und konkreten Ziele Ihres Projekts widerspiegeln. Wählen Sie Programme, die im selben geografischen Gebiet operieren wie Ihr Projekt (es hat keinen Sinn, einen Antrag auf Förderung unter einem europäischen Programm zu stellen, wenn Ihr Projekt keine europäische Dimension hat). Um dies zu tun, machen Sie ein Informationsblatt (das so verständlich wie möglich sein sollte) für jede potenzielle Förderquelle.

Informationen über Arten der Förderung:

- Name und Adresse der Organisation;
- Die Kontaktperson, die für Förderanträge verantwortlich ist;
- Die Arten geförderter Projekte: wie werden Prioritäten bestimmt, von wem und für wie lange?
- Verfahren der Antragstellung: gibt es ein Formular? Wenn ja, wie ist es zu bekommen? Gibt es eine Antragsfrist? Wann ist es am besten zu beantragen?
- Was ist das Auswahlverfahren für Antragstellerinnen und Antragsteller? Wer entscheidet darüber, wie viel zuzuteilen ist? Werden Zuschüsse von einem Ausschuss bestimmt? Was ist der Höchstbetrag/-prozentsatz der gesamten Projektkosten, der pro Projekt vergeben wird?
- Sollte der Antrag weitere Unterlagen beinhalten?

Scheuen Sie sich nicht, die entsprechende Fördereinrichtung zu kontaktieren, um nach diesen Informationen zu fragen.

Es hat keinen Sinn, wahllos Anträge zu verschicken: stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Bitte gezielt ausrichten. Ihr Projekt muss Kriterien der Zuschussverteilung erfüllen und für die potenzielle Spenderin und den potenziellen Spender interessant sein.

Um Informationen über Programme und/oder Stiftungen zu erhalten, könnten Sie lokale und regionale Behörden oder Jugendinformationszentren ansprechen. Es gibt Listen mit Details der verschiedenen, durch Stiftungen zur Verfügung gestellten Möglichkeiten. Das Internet ist ebenfalls eine Quelle für Informationen über Stiftungen., Fragen Sie schließlich herum, um herauszufinden, wie andere Projekte eine Förderung erhalten haben.

Sobald Sie eine erste Auswahl getroffen haben, können Sie einen Antrag stellen. Dabei richten Sie sich natürlich nach dem von der Fördereinrichtung verlangten Verfahren (siehe unten: einen Antrag stellen).

Sponsoring

Diese Art der finanziellen Unterstützung wird von einer Firma, Bank oder anderen Einrichtung direkt an ein Projekt vergeben.

Zurzeit wird die Finanzierung von Jugendprojekten meist unterstützt mit Zuschüssen von Programmen oder Stiftungen (besonders im internationalen Jugendbereich). Beiträge von Firmen sind oft minimal oder sogar nicht existent. Dies liegt wahrscheinlich an einem beiderseitigen Mangel an Verständnis (Firmen sind nicht sehr vertraut mit Jugendarbeit und Projektorganisatorinnen und Projektorganisatoren suchen nicht immer in der Privatwirtschaft nach Förderung) oder an ideologischem Widerstand.

Es scheint jedoch, als würden das Interesse von Firmen und ihre Offenheit gegenüber einer Beteiligung an Projektförderung aus Publicitygründen zunehmen (indem eine Firma ein Projekt fördert, vermittelt sie ein positives und „großzügiges" Image von sich selbst und wird mit dem Image des Projekts in Verbindung gebracht) oder steuerlichen Gründen (Spenden ziehen Erlasse an). Es ist interessant zu beobachten, dass große Firmen einen Teil ihres jährlichen Budgets für die Projektförderung zur Verfügung stellen. Während ein Teil dieses Gelds direkt an Stiftungen gezahlt wird, wird der andere vielleicht zur finanziellen Unterstützung von Projekten benutzt.

Eine neuere Studie zeigt, dass eine Projektunterstützung hauptsächlich aus dem Finanz-, Energie-, Elektronik- (einschließlich neuer Technologien), Tabak- und Alkoholsektor kommt.

Außer diesen größeren Bereichen stellen jedoch vielleicht auch kleine örtliche Firmen unschätzbare Unterstützung zur Verfügung. Denken Sie daran,

Was erwarten Geldgeberinnen und Geldgeber?

- Eine Versicherung, dass das Projekt erfolgreich durchgeführt wird.
- Vernünftiges Management der Geldmittel und ihrer Verwendung, wie in der Projektbeschreibung ausgeführt.
- Gute Publicity über das Projekt…und die Erwähnung ihres Namens in allen öffentlichen Darstellungen;
- Ein Projekt, das klar und gut strukturiert ist;
- Zuverlässige Buchhaltung;
- Ein „professionelles", zuverlässiges, gut informiertes Team;
- Vorangegangener Erfolg und/oder Aussichten auf Wachstum;
- Unterstützung der Gemeinschaft, in der Sie das Projekt durchführen werden.

dass eine Unterstützung nicht notwendigerweise in Form von Geld erfolgt – eine Firma zieht es manchmal vielleicht vor, Hilfe in Sachwerten zu stellen (Geräte, Transport, Personal usw.).

Wenn Sie eine Firma ansprechen, denken Sie daran, dass Sie zu einer Spielerin und einem Spieler auf dem Markt werden und dass Ihr „Produkt" (das Projekt) wettbewerbsfähig sein muss. Sie „verkaufen" ein Image (gemeinschaftliches Handeln, gesellschaftliche Veränderungen, Jugendarbeit, gesellschaftlicher Fortschritt usw.). Für die Firma ist Spenden ein Hilfsmittel zur Selbstvermarktung und eine Art, ein neues Image von „Großzügigkeit" und „gesellschaftlichem Bewusstsein" zu vermitteln. Sie verbindet ihr Image mit dem Ihres Projekts.

Es steht keine Liste von Firmen zur Verfügung, die Projekte fördern. Deshalb:
- finden Sie etwas über Firmen heraus, die bereits Mittel zur Verfügung gestellt haben, warum sie das getan haben und welche Art von Projekten ausgewählt worden sind;
- seien Sie kreativ und stellen Sie Kontakt zu Firmen her, die nie zuvor angesprochen worden sind;
- arbeiten Sie daran, überzeugend zu sein und Ihr „Produkt" zu verkaufen.

Einzelspenden

Um die nötigen Ressourcen für Ihr Projekt zu sammeln, könnten Sie um einzelne Spenden bitten. Mittelbeschaffung von Einzelpersonen wird vielleicht auf unterschiedliche Art und Weise getan:
- Sammlungen (von Geld und Geräten);
- Tombolas;
- Örtliche Trödelmärkte und Veranstaltungen;
- Kampagnen zur Mittelbeschaffung.

Spenden von Einzelpersonen zu sammeln, weckt bei den Menschen das Interesse an Ihrem Projekt, dessen Bekanntheit sich infolgedessen weiter verbreitet. Es ist auch eine Möglichkeit, Menschen am Projekt zu beteiligen. Es kann sich im Fall lokaler Projekte als nützlich erweisen.

Das Problem beim Sammeln einzelner Spenden ist, dass potenzielle Spenderinnen und Spender verstreut sind und es schwierig ist, die Bitte gezielt auszurichten.

Im Fall nationaler und internationaler Projekte ist normalerweise eine größere Informationskampagne nötig. Stellen Sie sicher, dass die Kosten einer solchen Kampagne nicht die erwartete Reaktion übersteigen.

Nachdem Sie die verschiedenen möglichen Quellen aufgelistet haben, werden Sie als nächstes eine Förderung beantragen müssen. Denken Sie in diesem Stadium der Mittelbeschaffung daran, Ihre Projektpartnerinnen und Projektpartner und die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Ihrer Organisation zu Rate zu ziehen und zu überprüfen, dass Sie ihre Unterstützung haben.

b – Einen Antrag stellen

Sobald Sie eine Liste von möglichen Finanzierungsquellen erstellt haben, müssen Sie sich mit ihnen in Verbindung setzen, um Ihr Projekt, Ihre Organisation und die Art der Unterstützung, die Sie suchen, zu erklären.

Ihr Projekt präsentieren

Bereiten Sie ein Präsentationspaket vor, in dem Ihr Projekt ausführlich, klar sowie kurz und prägnant beschrieben, jede Projektphase umrissen und das Projekt als realistisch und mit besten Erfolgschancen dargestellt wird.

Wenn Sie Ihren Antrag aufsetzen, überprüfen Sie, ob ein Antragsformular existiert (die meisten Programme und viele Stiftungen stellen ein Formular zur Verfügung). Wenn ein Formular existiert, müssen Sie es benutzen und sich genau ans Antragsverfahren halten.

Ihr Antrag muss ausführlich erklären, worin das Projekt besteht, in welchem Zusammenhang es durchzuführen sein wird, die Höhe des Budgets und wie hoch die beantragte Förderung sein soll.

Menschen, die ihn lesen, müssen seine Glaubwürdigkeit überprüfen und seine Erfolgsaussichten einschätzen können. Je klarer und detaillierter das Projekt, desto realistischer wird es wahrscheinlich erscheinen.

Es ins Antragsformular schreiben

Antrag

0 – Projekttitel, Ort, Dauer und Zielgruppe

1 – Grund für das Projekt (Bedürfnisanalyse)
- Welchen Bedürfnissen entspricht das Projekt? Welche Statistiken haben Sie, um die Bedürfnisanalyse zu stützen? Warum ist es wichtig, diesen Bedürfnissen zu entsprechen?
- Teilen andere Mitglieder der Gemeinschaft Ihre Sicht der Situation?
- Wie beabsichtigen Sie vorzugehen?

(siehe auch Kapitel 3 – Bedürfnisanalyse)

2 – Was hoffen Sie durch das Projekt zu erreichen?
(übergeordnete und konkrete Ziele)
- Was sind die erwarteten Ergebnisse?
- Wie wird sich das Projekt auf diejenigen um Sie herum auswirken?
- Wie wird es sich auf die Gemeinschaft auswirken?
- Wie spiegeln die Projektziele diejenigen Ihrer Organisation wider?
  NB: Projektziele müssen ausreichend klar und spezifisch sein sowie beurteilt werden können.

(siehe auch Kapitel 3 – Übergeordnete und konkrete Ziele)

3 – Wie beabsichtigen Sie Ihre Ziele zu erreichen? (Methoden)
- Welche Form wird das Projekt annehmen? Beschreiben Sie seine Struktur und Aktivitäten. Warum diese Aktivitäten? Erscheint das Aktivitätsprogramm praktikabel?
- Wird es eine Vollzeit-Projektkoordinatorin/einen Vollzeit-Projektkoordinator geben? Wer nimmt am Projekt teil, und wie?

(siehe auch Kapitel 3 – Methoden)

4 – Welche Ressourcen sind nötig? (Finanzierung, Materialien, Räumlichkeiten)
- Ist das Budget dem angezeigten Programm angemessen? Sind alle Kosten berechnet für Reise, Räumlichkeiten, Materialien, Personalkosten usw.? Ist das Budget ausreichend detailliert?
- Wie werden diese Kosten gedeckt werden?

5 – Wer wird das Projekt koordinieren?
- Identität der Koordinatorin/des Koordinators (Name, Adresse, Telefonnummer, Faxnummer und E-Mail-Adresse).
- Was ist ihre/seine Rolle im Projekt? Kann sie/er Entscheidungen treffen? Wie stark sind ihre/seine Verbindungen mit anderen Organisationsmitgliedern sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern.
- Sind die Teilnehmenden an der Durchführung und Koordinierung des Projekts beteiligt? Wenn ja, wie?

6 – Wann wird das Projekt umgesetzt werden?
- Was sind die Anfangs- und Enddaten des Projekts? Liefern Sie Details zu Projektphasen und Fristen!
- Welche Aktivitäten haben bereits angefangen?
- In welcher Phase wird Personal eingestellt werden?

7 – Wie wird das Projekt ausgewertet?

- Wie und gemäß welchen Kriterien wird das Projekt ausgewertet?
- Ist irgendeine Art der Nachverfolgung geplant?

(siehe Kapitel 3 – Auswertung)

8 – Budget

Seien Sie sich bewusst, dass Fördereinrichtungen das Budget als wichtigsten Teil Ihres Antrags behandeln werden.

Sie müssen die folgenden Informationen einschließen:

Ausgaben

- Listen Sie alle mit dem Projekt verbundenen Ausgaben auf!
- Schätzen Sie die Höhe aller Ausgaben (in der im Formular angegebenen Währung). Ihre Schätzung muss realistisch sein (zeigen Sie, wie Sie auf die Endsumme gekommen sind).
- Ausgaben müssen mit dem erwarteten Aktivitätsprogramm wie vorher beschrieben übereinstimmen.
- Schätzen Sie die Mietkosten jedes Materials, das Sie von der Privatwirtschaft leihen, und schließen Sie sie unter Ausgaben (und Belegen) ein!
- Berechnen Sie Ihre Gesamtausgaben!

Belege

- Schließen Sie alle für das Projekt nötigen Förderquellen ein (eigene Ressourcen Ihrer Organisation, Teilnehmendenbeiträge, Zuschüsse, gespendete oder geliehene Materialien und Dienste sowie von Geldgeberinnen und Geldgebern verlangte Beträge)!
- Schätzen Sie die Mietkosten von Material, dass Ihnen von Sponsorinnen und Sponsoren geliehen oder gespendet worden ist!
- Die beantragte Gesamtsumme muss deutlich gemacht werden (und darf das normalerweise bewilligte Maximum nicht überschreiten).
- Berechnen Sie alle Belege. Diese Summe muss der der Gesamtausgaben entsprechen (sonst werden Sie zeigen, dass Sie nicht alle nötigen Ressourcen haben – und dass das Projekt deshalb unmöglich durchzuführen sein wird).

NB: Seien Sie sich bewusst, dass das Budget eines der ersten Dinge ist, die Fördereinrichtungen sich ansehen. Deshalb:

- muss Ihr Budget Vertrauen wecken und zeigen, dass Ihr Projekt sowohl realistisch als auch vertrauenswürdig ist;
- muss es zu Ihrer Projektbeschreibung passen;
- obwohl vorläufig, muss es so nah wie möglich an den endgültigen Zahlen sein;
- erstellen Sie ein faires und realistisches Budget (überprüfen Sie Ihre Berechnungen und bitten Sie jemand am Projekt Unbeteiligten, dasselbe zu tun);
- runden Sie Ihre Zahlen auf/ab (kein Komma);
- machen Sie Berechnungen in der angegebenen Währung;
- nutzen Sie verschiedene Förderquellen (sprechen Sie nicht eine einzige Quelle für all Ihre Bedürfnisse an);
- zeigen Sie an, ob die unter Belegen aufgeführten Beträge bereits zugeteilt (bestätigt) worden sind oder ob die Bestätigung noch aussteht.

Einige Hinweise zur Antragstellung

- Der Antrag muss klar, leserlich und in Begriffen ausgedrückt sein, die einfach zu verstehen sind (tippen oder drucken Sie ihn, und vermeiden Sie eine kleine Schriftgröße, nur damit mehr Informationen in das Formular passen!).
- Er muss von einem Anschreiben begleitet werden, das erklärt, warum der Antrag gestellt wird, den Projekttitel, wieviel beantragt wird und sämtliche weiteren Informationen (Zeitungsartikel, Satzung der Organisation usw.) angibt. Sämtliche Informationen über das Projekt müssen jedoch in den Antrag oder das entsprechende Formular aufgenommen werden.
- Lassen Sie jemand am Projekt Unbeteiligten den Antrag lesen, um zu überprüfen, ob klar ist, was Sie beantragen.

Setzen Sie sich mit den Fördereinrichtungen in Verbindung

- Scheuen Sie sich nicht, sich mit denjenigen in Verbindung zu setzen, die für die Umsetzung von Förderprogrammen verantwortlich sind, um Unterstützung aufzutreiben! Je mehr Informationen sie haben, desto besser werden Sie ausgerüstet sein, um zu Gunsten Ihres Projekts zu argumentieren.

- Zögern Sie nicht, für Ihre Organisation zu werben (besonders bei Stiftungen).

- Zögern Sie nicht, telefonisch anzufragen, welche Fortschritte Ihr Antrag macht, ob alle Auswahlkriterien erfüllt worden sind und wann eine Entscheidung getroffen wird.

- Laden Sie die Fördereinrichtung abschließend ein, Ihr Projekt vor Ort zu besuchen.

Kurz

Zu vermeiden:
– Schicken Sie nicht systematisch die gleiche Projektdarstellung an eine große Zahl von Stiftungen, Einrichtungen oder Firmen! – Wo es eine Verantwortliche/einen Verantwortlichen für den Umgang mit Anträgen gibt, schreiben Sie nicht direkt an die Programm-/Stiftungsleitung! – Schicken Sie keine Kopie Ihres Antrags! – Beantragen Sie keine übertriebenen Beträge! – Schicken Sie Ihren Antrag nicht nach dem Einsendeschluss! – Setzen Sie nicht voraus, dass die Fördereinrichtung mit den Umständen vertraut ist, unter denen Ihr Projekt durchgeführt wird, oder den Bedürfnissen, die zu erfüllen es entworfen ist! – Beantragen Sie keine Förderung für Betriebskosten oder den Kauf von Material für Ihre Organisation! – Betteln Sie nicht!
Praktische Hinweise
– Wenden Sie sich an und wählen Sie Einrichtungen/Stiftungen/Firmen aus, die Ihr Projekt oder Ihre Organisation wahrscheinlich fördern, weil sie ähnliche Ziele haben.! – Stellen Sie sicher, dass Ihre Projekte glaubwürdig sind (unrealistische Anträge könnten zukünftigen Chancen Ihrer Organisation schaden)! – Vergessen Sie nicht, die vollständige Adresse Ihrer Organisation und den Namen der Kontaktperson anzugeben. – Glauben Sie an Ihr Projekt! – Passen Sie Ihren Antrag den Prioritäten der Fördereinrichtung an! – Nutzen Sie persönliche Kontakte! – Wenn Sie die Namen von Expertinnen und Experten angeben, die Sie im Zusammenhang mit Ihrem Projekt konsultiert haben, denken Sie daran, die betroffene Person zu benachrichtigen! – Erstellen Sie ein detailliertes, realistisches Budget, das ausgeglichen und genau ist! – Gestalten Sie Ihre Projektdarstellung klar sowie kurz und prägnant! – Vermeiden Sie Abkürzungen! – Führen Sie Buch über alles, was Sie tun. Es werden ein Aktivitätsbericht (also bewahren Sie Zeitungsartikel, Aufzeichnungen von Bemerkungen der Teilnehmenden usw. auf) sowie eine Abschlussrechnung (bewahren Sie alle Rechnungen auf) verlangt werden. – Versuchen Sie, eine langfristige Partnerschaft mit Geldgeberinnen und Geldgebern zu entwickeln, besonders mit denjenigen, deren Ziele ähnlich denen Ihrer Organisation sind. – Vergessen Sie nicht, den Geldgeberinnen und Geldgebern für ihre Unterstützung zu danken!.

Sponsoring

Ein Antrag auf Förderung durch Sponsoring wird nicht bedeutend anders sein. Menschen, die Firmengelder kontrollieren, benötigen dieselben Informationen über Ihr Projekt wie andere Stiftungen und Einrichtungen. Sie werden jedoch eine „kommerziellere" Herangehensweise annehmen müssen.

Praktische Hinweise
– Versetzen Sie sich in die Lage der Firma: warum sollte sie eher Geld in Ihr Projekt stecken, als es an der Börse zu investieren? Warum Ihr Projekt und nicht ein anderes? Welche Vorteile kann sie aus der Identifikation mit Ihrem Projekt ziehen? Bedenken Sie diese entscheidenden Fragen, wenn Sie Ihren Antrag stellen! – Betrachten Sie Ihr Projekt aus Sicht der Firma! – Nutzen Sie alle Kontakte, die Sie mit der Firma haben! – Denken Sie an unterschiedliche Arten der Unterstützung, die Ihnen die Firma geben könnte. Eher als Geld zu geben, könnte es sich für die Firma besser auszahlen, wenn sie Ihnen ein Fahrzeug, Geräte oder sogar ein Mitglied des Personals für ein paar Wochen leiht. – Sogar Geschenke in Sachwerten sollten einen geschätzten Wert bekommen und ins Budget aufgenommen werden. – Weichen Sie nicht vom Prinzip ab, dass Sie die Förderung erhalten werden, die Sie beantragen, und denken Sie an alternative Quellen! – Überlegen Sie sorgfältig, wessen Unterschrift am strategisch besten unter das Antragsanschreiben zu setzen wäre (Ihre, der Vorsitzenden/des Vorsitzenden Ihrer Organisation usw.)! – Heben Sie den Vorteil hervor, den die Firma von der Förderung Ihres Projekts haben wird (besonders im Hinblick auf Publicity)!

Während des Projekts

Werben Sie für das Projekt – und vergessen Sie nicht zu erwähnen, woher das Geld kommt!

Wie oben erwähnt ist Projektfinanzierung ein Mittel für Fördereinrichtungen, Publicity zu erlangen. Dementsprechend müssen während des Projekts alle öffentlichen Aktivitäten die Aufmerksamkeit auf die eine oder andere Art und Weise (Gebrauch des Firmenzeichens, von Aufklebern oder einfach den Namen der Geldgeberinnen und Geldgeber) auf die Förderquelle ziehen.

In manchen Fällen haben Fördereinrichtungen genaue Wünsche, was die Publicity angeht, die sie von Ihrem Projekt erwarten. Überprüfen Sie deshalb, welche Erwartungen sie haben und dass diese denen Ihres Projekts oder Ihrer Organisation entsprechen. Aber Sie müssen verantwortlich bleiben – erlauben Sie Geldgeberinnen und Geldgebern nicht, Ihnen Ihre Prioritäten vorzuschreiben!

Denken Sie daran, Ihre Geldgeberinnen und Geldgeber zu gewissen Phasen des Projekts einzuladen – besonders zur Endphase.

Denken Sie über Ihren Bericht nach: denken Sie während der Umsetzung des Projekts daran, alles aufzubewahren, was als Beleg des Projekts und zur Vorbereitung des Berichts genutzt werden kann:

– für den Aktivitätsbericht bewahren Sie Zeitungsartikel, Plakate, Videos, Teilnehmendenberichte, Fotos usw. auf;
– für den Finanzbericht bewahren Sie alle Rechnungen auf.

Wenn Sie die Durchführung des Projekts aus irgendeinem Grund dermaßen ändern müssen, dass es bedeutende Auswirkungen auf die Projektaktivitäten hat, ist es unbedingt notwendig, die Geldgeberinnen und Geldgeber zu informieren. Denken Sie daran, dass sie eine Abschlussveranstaltung und einen Finanzbericht verlangen werden und dass sie überprüfen werden, ob der Bericht zur anfänglichen Projektbeschreibung passt, für die sie ihr Geld zur Verfügung gestellt haben.

Nach Abschluss des Projekts: Bericht

Geldgeberinnen und Geldgeber werden einen zweiteiligen Bericht verlangen – einen Teil über die Durchführung des Projekts und den anderen über dessen Finanzierung. Obwohl dieser kein wesentlicher Bestandteil der Mittelbeschaffung für Ihr Pro-

jekt ist, ist er Teil Ihrer langfristigen Strategie zur Mittelbeschaffung. Der Aktivitätsbericht muss kurz und knapp, aber der Ausgabenbericht detailliert und verständlich sein. Es muss möglich sein, alle Ausgaben zu rechtfertigen.

Der Bericht wird die Seriosität Ihrer Organisation widerspiegeln, das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Ihre Berechnungen werden für die Geldgeberinnen und Geldgeber unentbehrlich sein, also machen Sie sie klar und vollständig, und denken Sie daran, Rechnungskopien für alle Ausgaben anzuhängen.

Fragen Sie bei Ihren Geldgeberinnen und Geldgebern nach, ob Geld, das nach der Beendigung des Projekts übrig ist, für Nachbereitungsaktivitäten genutzt werden kann. Sonst bieten Sie an, es zurückzuzahlen.

Der Bericht spielt eine Rolle, Ihre Organisation unter Fördereinrichtungen allgemein bekannt zu machen.

Die Aufrechterhaltung guter Beziehungen zu Geldgeberinnen und Geldgebern wird Ihnen zugute kommen, wenn es um zukünftige Mittelbeschaffung geht.

3.3.1.4 Material und technische Mittel

Materielle Ressourcen und finanzielle Ressourcen sind oft ein und dasselbe. Wenn Sie das Geld haben, können Sie Geräte, Produkte und Fachwissen mieten oder kaufen. Alles hat einen wirtschaftlichen Wert, der angegeben werden muss.

Die materiellen Ressourcen beinhalten so unterschiedliche Dinge wie Räumlichkeiten, Kopierer oder Computer, Transportfahrzeuge oder Essen und Getränke. Interessant ist, besonders wenn Sie auf nationaler oder internationaler Ebene arbeiten, Partnerschaften und Zusammenarbeit mit anderen ähnlichen Organisationen zu finden. Manche Ausrüstungsgegenstände werden eher selten oder unregelmäßig benutzt (z.B. ein Aufnahmestudio, Videoausrüstung, Sportanlagen). In einigen Fällen sollte es möglich sein herauszufinden, was Sie umsonst oder zu „freundlichen" Preisen benutzen können. Dies ist vielleicht auch eine gute Gelegenheit, nützliche Bündnisse mit anderen Organisationen und Einrichtungen einzugehen. Diese werden im Budget als Einnahmen aufgeführt.

Der Kauf technischer Geräte wird von einigen Programmen und Sponsorinnen und Sponsoren erschwert, weil sie fürchten, dass ihr Geld in die Struktur und nicht in die Aktivitäten gesteckt wird. Abgesehen von der Scheinheiligkeit einer solchen Politik (einschließlich der, die den Kauf ablehnt, das Leasing aber akzeptiert), bleibt die Tatsache, dass es gewöhnlich schlecht fürs Image ist, wenn ein Teil des Projekt-/Aktivitätsbudgets zu hoch ist im Vergleich zu den anderen Teilen. Sollte das der Fall sein (in einigen Fällen kann es gerechtfertigt sein), stellen Sie sicher, dass Sie wirklich alle Möglichkeiten zu mieten, leihen und leasen ausgeschöpft haben. Wenn nicht für irgendetwas sonst, einfach weil ein Projekt vielleicht nie wiederholt wird, und einige Geräte danach vielleicht schlicht zum Verrotten zurückgelassen werden.

Technische Expertise ist auch eine Ressource. Wie bei materieller Ausrüstung überprüfen Sie auch hier immer die Möglichkeiten, Freiwillige einzusetzen oder Menschen, die vielleicht unbedingt ihr Wissen mit anderen Menschen teilen wollen. Aber Sie als Projektmanagerin oder Projektmanager müssen vielleicht auch Ihre technischen Kompetenzen auf einigen Gebieten entwickeln (oder eigentlich die jungen Menschen). Stellen Sie sicher, dass die Bemühungen, die die Organisation oder das Projekt für eine Person aufwenden, vertretbar sind – in welchen Fällen sie gerechtfertigt sind – nämlich durch die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung zukünftiger Handlungen.

Es ins Antragsformular schreiben

- Stellen Sie sicher, dass Beiträge in Sachwerten und materielle Leihgaben im Budget und Finanzbericht richtig erklärt werden können.
- Vermitteln Sie nicht den Eindruck, als drehe sich das ganze Projekt darum, den neusten Computer mit eingebauter Mikrowelle und einem 3D-Videosystem zu kaufen.
- Bedenken Sie (budgetieren Sie die Kosten von) Leasing anstelle von Kauf.
- Fragen Sie Freiwillige/Technikexpertinnen und Technikexperten wie viel ihre Dienste wert sind.
- Denken Sie daran, dass „es keine kostenlosen Mittagessen gibt". Jemand muss letzten Endes dafür bezahlen. Das sind Einnahmen. Und es ist eine Ausgabe, wenn Sie das Mittagessen bezahlen müssen.

3.3.1.5 Menschen leiten

Erfolg weckt Bewunderung. Erfolg weckt aber auch Neid. Menschen zu leiten (oft „Personalmanagement" genannt) bedeutet im Projektmanagement zunächst, das für das Projekt verantwortliche Team zu leiten (siehe dafür das nächste Kapitel). Außerdem heißt Menschen zu leiten oft, das Beste aus Menschen und das Beste im Menschen herausholen zu können, im Interesse der anderen Menschen (und natürlich in ihrem eigenen Interesse). Unter vielen anderen Menschen beeinflussen wahrscheinlich die folgenden die Umsetzung und das Ergebnis Ihres Projekts:

– Ihre Kolleginnen und Kollegen
– Freiwillige oder Aktivistinnen und Aktivisten in Ihrer Organisation
– Die jungen Menschen in Ihrem Projekt

Empfehlungen fürs Leiten…

Kolleginnen und Kollegen (siehe Abschnitt über Teamwork für ausführlichere Informationen)

- Berücksichtigen Sie ihre Bedenken und versuchen Sie, sie zu überwinden. Beziehen Sie sie so weit ein, wie sie einbezogen werden wollen, aber überladen Sie sie nicht mit Verantwortung, um die sie nicht gebeten haben!
- Nutzen Sie ihre Erfahrungen und sehen Sie, welche Synergien zwischen ihren Projekten und Ihrem Projekt geschaffen werden können! Suchen Sie in ihnen nach Verbündeten, nicht nach Rivalen!
- Übertragen Sie ihnen Verantwortung, wenn sie sie übernehmen wollen! Beziehen Sie sie als Ressourcen ein, wenn sie wollen! Konsultieren Sie sie, wenn sie von Änderungen, die das Projekt hervorbringt, betroffen sind!
- Akzeptieren Sie, dass Kolleginnen und Kollegen vielleicht nicht so begeistert vom Projekt sind wie Sie selbst! Und bedenken Sie für einen Moment die Gültigkeit ihrer Einwände und Vorbehalte!

Freiwillige

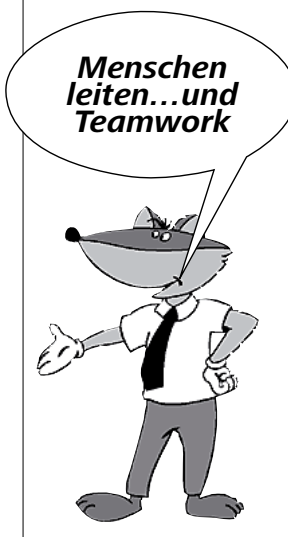
- Übertragen Sie ihnen Verantwortung und beraten Sie sich mit ihnen über Angelegenheiten, über die sie viel wissen. Ersuchen Sie sie nicht um ihre Meinung oder ihr Engagement bei Dingen, in denen sie nicht kompetent sind – sie überfordern vielleicht ihre Verantwortung.
- Beziehen Sie sie früh in den Prozess ein, gewöhnlich im Verhältnis zum Engagement, das Sie von ihnen erwarten!
- Machen Sie Ihre Erwartungen klar, und seien Sie aufgeschlossen gegenüber ihren Interessen (und Erwartungen)!
- Schätzen Sie ihre Arbeit und danken Sie ihnen! Immer.
- Suchen Sie nach Wegen, durch die sie vielleicht vom Projekt profitieren (z.B. Weiterbildung, Qualifikationen für den Lebenslauf, Berufserfahrung usw.)!
- Berücksichtigen Sie, dass Freiwillige vielleicht belohnt werden wollen (wenn auch nicht finanziell)! Ziehen Sie Unterstützungssysteme für sie in Betracht!
- Freiwillige Arbeit hat auch einen politischen und gesellschaftlichen Wert, jenseits der finanziellen Seite. Stellen Sie sicher, ihn anzuerkennen! Besonders wenn er mit Ihrem eigenen Projekt vereinbar oder Teil Ihres eigenen Projekts ist.
- Bedenken Sie die Kosten für Training und Vorbereitung von Freiwilligen in Ihren Projektvorbereitungen!

Die jungen Menschen

Meistens werden die jungen Menschen das Ziel und das Thema Ihres Projekts sein. Vielleicht halten Sie sie nicht für Ihre Partnerinnen und Partner oder Kolleginnen und Kollegen. Aber Tatsache ist, dass die jungen Menschen auch eine Ressource für Ihr Projekt sind, möglicherweise die wichtigste von allen, denn ohne junge Menschen… ist es schwierig, ein Jugendprojekt zu machen.

Junge Menschen sind eine Ressource, wenn und vorausgesetzt dass:

- Sie als Partnerinnen und Partner gesehen und angenommen werden und nicht einfach als Konsumentinnen und Konsumenten oder Teilnehmende an einem wundervollen Projekt, dessen unersetzbare Leiterin oder unersetzbarer Leiter (!) ich bin;
- Ihre Meinungen für die Planung und Leitung des Projekts wirksam berücksichtigt – und als solche anerkannt – werden;
- Sie als Stütze betrachtet werden und nicht als Problem;
- Ihre Erfahrungen geschätzt und anerkannt werden. Es ist schwer zu glauben, aber junge Menschen wissen vielleicht mehr über junge Menschen als Erwachsene;
- Das Projekt von ihnen gesteuert wird – sogar wenn es von Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen geleitet wird;
- Das Projekt für sie und mit ihnen gemacht wird. Nicht über sie. Überprüfen Sie diesen Teil sorgfältig. Fragen Sie sich: was haben die jungen Menschen davon? Ist es gut genug? Wäre ich zufrieden, wenn ich sie wäre? Wie viele Stereotype (meine und die der Gesellschaft) vermittle ich durch mein Projekt? Welche Rolle spielen sie im Projekt? Wie



können sie es beeinflussen? Was können sie durch die Art und Weise lernen, auf die das Projekt umgesetzt wird?

3.3.1.6 Teamwork

Gutes Teamwork ist so anregend wie schwarzer Kaffee, und es ist genauso schwierig, danach einzuschlafen.
(bearbeitete Version eines Ausspruchs von Ann Lindberg)

Teamwork ist wichtig bei der Entwicklung eines Projekts. Es hält das Projekt davon ab, zu sehr mit einer Person identifiziert zu werden, es bringt verschiedene Fertigkeiten in das Projekt ein und kann es stärken. Aber ein Projekt muss Fortschritte machen, es hat Fristen einzuhalten und Arbeit zu tun. Das Team im Zentrum des Projekts muss viele verschiedene Aktivitäten jonglieren können. Teams müssen Entscheidungen zu organisatorischen und finanziellen Angelegenheiten treffen und zur gleichen Zeit ein Gefühl von Energie und Begeisterung um das Projekt herum schaffen können. Mit anderen Worten: Teams müssen wirkungsvoll arbeiten. Mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten, die unterschiedliche Vorstellungen und Persönlichkeiten, unterschiedliche Hintergründe und Kulturen sowie unterschiedliche Fertigkeiten haben und manchmal sogar unterschiedliche Sprachen sprechen, … klingt nett, ist aber oft harte Arbeit.

Der erste Teil dieses Abschnitts wird sich auf Teamwork als solches konzentrieren.
Er beinhaltet:
- Probleme bei der Zusammenarbeit
- ein Modell für wirksames Teamwork
- ein Modell zur Teamentwicklung
- sechs Punkte, die die Entwicklung eines wirksamen Teams unterstützen können
- einen Rahmen zur Entscheidungsfindung in Teams
- ein Projektteam und die Welt außerhalb von

Teamwork ist hart, existiert aber, und sie ist noch härter und aufregender, wenn man in einem multikulturellen Team arbeitet.
Es ist klar, dass wirkungsvolles Teamwork nicht einfach passiert. Die Entwicklung eines guten Teamworks muss gefördert werden.

„Zusammen-Probleme“	Aufgabenprobleme
Probleme auf Ebene der Einzelperson Diese Probleme haben mit den drei grundlegenden gesellschaftlichen Bedürfnissen zu tun: dem Bedürfnis, sich ins Team einbezogen zu fühlen, Einfluss auf das Teamwork zu haben und Zuneigung. Ihre Bedeutung für Einzelpersonen hängt von der Zeit ab, in der das Team zusammenarbeiten muss und davon, wie eng die Zusammenarbeit ist. Wenn Teamwork sehr wichtig für die Teammitglieder ist, werden sie versuchen, mehr dieser grundlegenden Bedürfnisse zu erfüllen. Diese Bedürfnisse beeinflussen das Team. Z.B. werden Einzelpersonen, die ihr Bedürfnis nach Einfluss erfüllt haben wollen, mit anderen zusammenarbeiten. Menschen, die sich nicht einbezogen fühlen, werden nach Aufmerksamkeit schreien, … Sich bewusst zu sein, dass Teammitglieder diese Bedürfnisse haben, und die Offenheit, diese Themen zu diskutieren, können die Spannung zwischen Einzelpersonen und dem Team verringern.	**Ziele** Probleme oder Konflikte tauchen auf, wenn die Ziele des Teams nicht klar oder gut definiert sind. Klare Ziele ermöglichen, den Fortschritt des Teamworks zu messen und auszuwerten. Wenn die Ziele zu unbestimmt oder nicht mehr klar sind, hören Sie auf zu arbeiten und diskutieren Sie erneut die Ziele. Zusammenarbeit wird enger, wenn Teammitglieder zusammenarbeiten müssen, um das Ziel zu erreichen.
Probleme auf Ebene des Teams Die Tatsache, dass ein Team keine gewisse Team-Kohärenz schaffen kann, kann das Ergebnis zu großer Ungleichartigkeit, eines Mangels an Kontakt zwischen den Teammitgliedern, gegensätzlicher Vorstellungen von Zielen, einer zu aufgabenorientierten Leitung usw. sein. Eine offene und ehrliche Diskussion kann helfen, diese Probleme auf Ebene des Teams zu lösen.	**Struktur** Um die Ziele zu erreichen, benötigt ein Team eine gewisse Aufgabenstruktur. Dabei geht es um die Regeln, Methoden, Strategien, Aufgabenverteilung und Macht, … Damit ein Team wirkungsvoll zusammenarbeitet, muss diese Struktur von allen Teammitgliedern anerkannt werden. Auch dies bedarf der Diskussion und einer offenen Kommunikation.

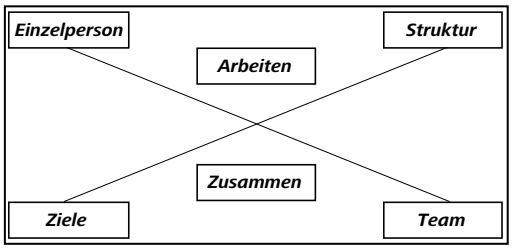
Der zweite Teil dieses Kapitels über Teamwork wird sich auf die Besonderheit multikultureller Teams konzentrieren.
Er beinhaltet:

- warum multikulturelle Teams wertvoll sind
- Besonderheiten und Gefahren
- Hilfestellungen für die Arbeit in multikulturellen Teams

Ein Team, ein Team, mein Königreich für ein Team!

Zusammenarbeit – das Zauberwort:
die vier Pole der Zusammenarbeit

Eines der Schlüsselelemente im Teamwork ist effiziente Zusammenarbeit. Es ist jedoch einfach, über das Zusammenarbeiten zu sprechen, aber sehr schwierig, es zu tun.
Die meisten Probleme in der Zusammenarbeit haben mit Beziehungsaspekten („Zusammen-Problemen") und Aufgabenaspekten (Arbeitsproblemen) zu tun.



Quelle: Drs. A.P.R. van Veen von Frank Oomkes, *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom 1994*

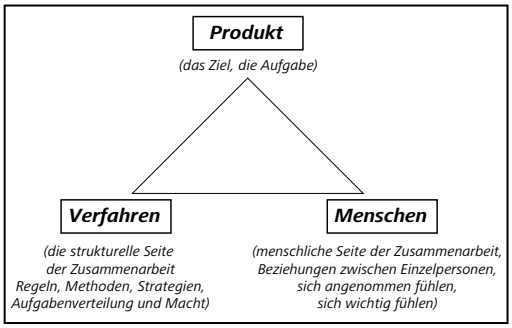
Damit ein Team erfolgreich und effizient ist, müssen sich diese vier Pole im Gleichgewicht befinden. Das ist nicht einfach in einem Team aus unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Erwartungen, Fähigkeiten, sozialen Fertigkeiten und manchmal mit einem unterschiedlichen Hintergrund und einer unterschiedlichen Kultur. Es hilft, sich dieser Unterschiede bewusst zu sein und sie zu diskutieren. Es braucht Zeit, aber langfristig wird es dem Team helfen voranzukommen.

Ein Modell für wirksames Teamwork

Das Dreieck aus Produkt, Verfahren und Menschen (The product-procedure-people triangle – the 3'Ps')

„Das Projekt muss Fortschritte machen, es hat Fristen einzuhalten und Arbeit zu tun. Die Menschen, die das Projekt steuern, müssen zu einem wirksamen Team werden…" (Lawrie, 1996)

Das 3'Ps'-Dreieck ist ein Sinnbild für die Tatsache, dass sich das Produkt, das Verfahren und die Menschen im Team im Gleichgewicht befinden müssen, damit ein Team wirksam wird.

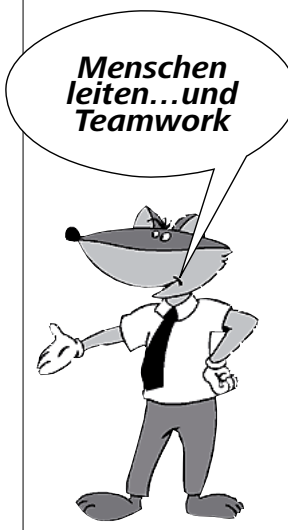

Produkt
(das Ziel, die Aufgabe)
Verfahren
(die strukturelle Seite der Zusammenarbeit Regeln, Methoden, Strategien, Aufgabenverteilung und Macht)
Menschen
(menschliche Seite der Zusammenarbeit, Beziehungen zwischen Einzelpersonen, sich angenommen fühlen, sich wichtig fühlen)

Das Dreieck versinnbildlicht, dass es in einem effizienten Team ein Gleichgewicht zwischen diesen drei Polen geben muss:

- Zu viel Aufmerksamkeit für Verfahrensweisen, zu strenge Regeln werden die Kreativität und Spontanität der Menschen zunichte machen. Die Menschen werden sich weniger gut fühlen, und dies wird sich auf das Produkt (Ergebnis) auswirken.
- Zu viel Aufmerksamkeit für die Menschen, zu viele Gespräche darüber, wie wir uns fühlen, wie sehr wir einander mögen oder nicht mögen, wird vom Ergebnis ablenken; ein Projektteam ist keine Therapiegruppe.
- Zu viel Aufmerksamkeit für das Produkt (Ergebnis) wird das Team daran hindern, gute Verfahrensweisen für die Arbeit zu finden und sich auf die Menschen auswirken (es besteht weniger Zeit, Vorstellungen auszutauschen, die Arbeit und den Prozess auszuwerten).

Viele Teams konzentrieren sich stark auf das Produkt (Ergebnis). Sie nehmen sich nicht die Zeit, einander kennen zu lernen, über Verfahrensweisen für die Zusammenarbeit nachzudenken, auszuwerten, wie sich die Menschen im Team fühlen, meistens aus einem Mangel an Zeit. „Wir haben nur zwei Tage für dieses Vorbereitungstreffen…"

Auf den ersten Blick erscheint es natürlich effizienter, alle Aufmerksamkeit auf die Aufgabe, das Produkt zu richten; wenn man sich nicht die Zeit nehmen muss, sich unterschiedliche Vorstellungen anzuhören, hat man mehr Zeit, die Aufgabe zu erledigen. Aber längerfristig wird einander zuhören, sich Zeit füreinander nehmen sehr viel effizienter sein. Zum Beispiel kann die wirkliche Ursache eines Problems klar werden oder einander wirklich Zuhören kann helfen, die Person zu motivieren (zuhören = Auf-



merksamkeit schenken = die Person anerkennen, Du bist wichtig für das Team = Motivation, besser zu arbeiten).
Ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Produkt – Verfahren – Menschen wird dabei helfen, dass ein Team längerfristig besser funktioniert.

Die 3'Ps': eine Methode zur Betrachtung Ihres Teamworks

Dieses Modell kann Ihnen dabei helfen, effizient zusammenzuarbeiten, aber es kann auch als Methode genutzt werden, um Ihr Teamwork auszuwerten.

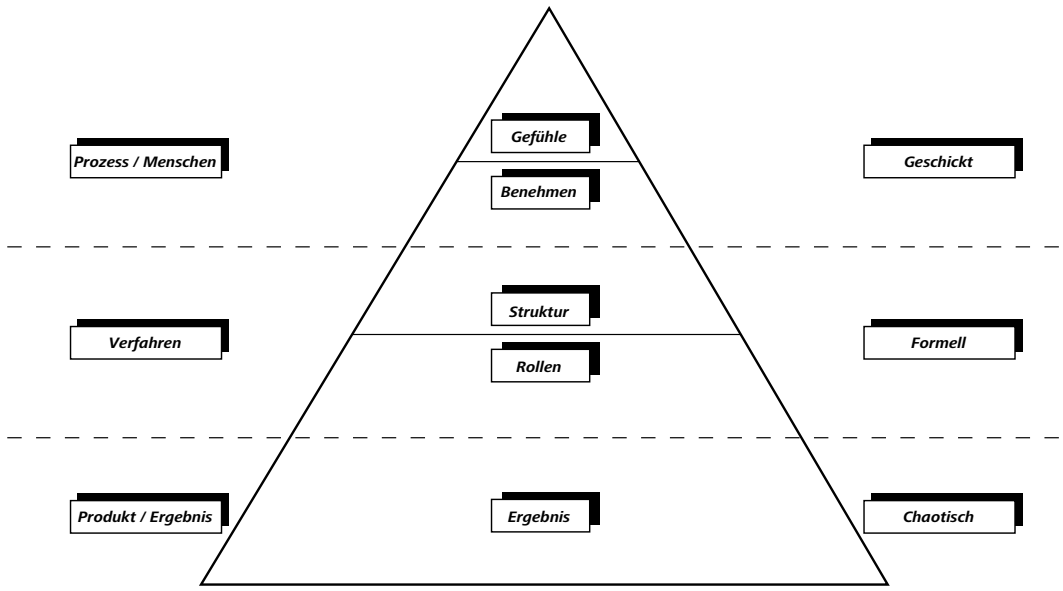
Bitten Sie alle Teammitglieder, die drei Elemente des Modells mit Punkten zwischen eins und fünf zu bewerten.

Diskutieren Sie danach die unterschiedlichen Punkte, und fragen Sie die Menschen, weshalb sie diese Bewertung abgegeben haben.
Was kann geändert werden, um eine bessere Bewertung zu erhalten?

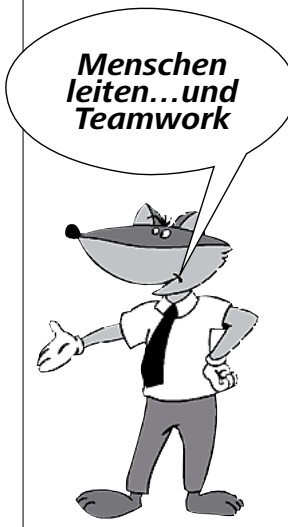
Ein Modell zur Teamentwicklung

Wie alle Gruppen entwickeln sich Teams, während sie zusammenarbeiten. Es nimmt Zeit und Mühe in Anspruch, zu einem wirksamen Team zu werden. Die Orientierung, das Bewusstsein der Teammitglieder und der Zustand des Teams befinden sich in einem ständigen Prozess. Um wirksam zu sein, müssen Gruppen durch diesen Prozess wachsen. Für ein Team ist es wichtig zu wissen, dass das Team diesen Prozess durchmachen muss, sich seiner bewusst zu sein und zu wissen, wo im Prozess man sich befindet.

Dieses Modell zeigt den Prozess, den jedes Team durchmachen muss.



Am Anfang konzentrieren sich die meisten Teams beinahe ausschließlich auf die Aufgabe, das Ergebnis oder das Ziel. Jede und jeder will ihre und seine Ideen einbringen, und sehr bald wird die Zusammenarbeit sehr chaotisch. Teammitglieder sind bereit, dieses Chaos für eine Weile hinzunehmen, aber bald wird es nötig sein, Ordnung zu schaffen. Das Team wird den Prozess der Zusammenarbeit besser strukturieren, nach Klarheit suchen müssen: Wer wird versuchen, die Treffen zu koordinieren? Wer wird die Zeitmanagerin oder der Zeitmanager sein? Das Team wird sich sehr viel mehr in Richtung Verfahrensweisen orientieren, um Struktur ins Chaos zu bringen: Wie lenken wir all diese Ideen, Beiträge usw.? Zusammenarbeit wird sehr viel formeller, Menschen sprechen nur, wenn es ihnen von der Koordinatorin oder dem Koordinator erlaubt wird, Verfahrensweisen zur Entscheidungsfindung werden streng befolgt usw. Sobald die Teammitglieder das Gefühl haben, dass sie flexibel mit diesen Verfahrensweisen arbeiten können, kann das Team zur nächsten Phase übergehen: sich gegenseitig Rückmeldung zum Benehmen zu geben und über Gefühle zu sprechen. Die Koordinatorin oder der Koordinator kann in den Hintergrund treten. Die Menschen hören nicht mehr zu, weil sie müssen, sondern weil sie sich gegenseitig vertrauen und Vorstellungen, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen berücksichtigen. Das Team konzentriert sich nun viel mehr auf die Menschen im Team.



Die Tatsache, dass sich Rückmeldung zum Benehmen geben und über Gefühle sprechen an der Spitze der Pyramide befinden, bedeutet nicht, dass dies das Endziel eines jeden Teams sein muss. Viele Teams können jedoch nicht in diese Phase übergehen.

Dies wiederum bedeutet nicht, dass die anderen Elemente der Pyramide nicht wichtig sind, aber Teams, die einander Rückmeldung geben und Gefühle diskutieren können, sind längerfristig sehr viel wirksamer.

Wirksames Teamwork passiert nicht einfach.
Die Entwicklung eines guten Teamworks muss gefördert werden. Die folgenden Punkte sind Schlüsselelemente für Hochleistungsteams.

Ein paar Regeln können helfen
In der Jugendarbeit reagieren manche Menschen allergisch auf strenge Regeln und wollen flexibel und informell arbeiten. Es ist gut, einige klare Regeln zu haben. Ohne einige Regeln fallen die Dinge auseinander und werden chaotisch. Zu Beginn des Teamworks ist es wichtig, über einige allgemein anerkannte Regeln für Entscheidungsfindung, Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Zeit nachzudenken. Natürlich können Regeln, wenn nötig, gemäß den Bedürfnissen der Gruppe geändert werden.

Ein Rahmen für Entscheidungen
In Projektteams müssen viele Entscheidungen getroffen werden. Der folgende Entscheidungsrahmen („DECIDE“) macht es vielleicht einfacher, Probleme oder schwierige Situationen anzugehen (er ist den Seiten 36 und 37 in Sandy Adirondak *„Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups“*, 3. Auflage, 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondack und London Voluntary Service Council entnommen).

Ein Rahmen für Entscheidungen: „DECIDE“

D: Definieren (Define)
- Sie das Problem oder die Situation und bleiben Sie bei der Definition. Verschlimmern Sie es nicht weiter oder machen Sie sie nicht komplizierter.
- Sie klar, wer in den Prozess einbezogen werden muss und auf welche Art und Weise.
- Sie ein Zeitlimit oder eine Frist, zumindest für eine vorläufige Entscheidung.
- Sie, welche Informationen benötigt werden, um das Problem zu lösen, und wer sie erhalten wird. Informationen beinhalten Meinungen sowie Tatsachen.
- Notieren Sie alles, was definiert worden ist und gewährleisten Sie, dass alle Beteiligten eine Kopie bekommen.

E: Untersuchen (Explore)
Sammeln Sie die Informationen, ohne über irgendjemandes Meinung zum Problem zu urteilen oder Lösungen vorzuschlagen.

C: Erläutern (Clarify)
Stellen Sie sicher, dass jede und jeder an der Entscheidung Beteiligte/r die nötigen Informationen hat und versteht.

I: Ideen (Ideas)
Denken Sie an alle möglichen Lösungen: unkluge sowie ernsthafte. Nutzen Sie kreative Techniken zur Problemlösung, wie Brainstorming, Diskussion in Kleingruppen anstatt bloß Diskussion in der ganzen Gruppe. Machen Sie die unterschiedlichen Ideen sichtbar.

D: Entscheidung (Decision)
- Akzeptieren Sie, dass keine Lösung oder Entscheidung jede und jeden zufriedenstellen können wird; jede Entscheidung wird unvollkommen sein und Grenzen haben. Seien Sie darauf vorbereitet, Kompromisse zu schließen!
- Werten Sie die Vorschläge auf klare, ruhige Art und Weise aus!
- Treffen Sie eine Entscheidung, indem Sie abstimmen, ob das Ihre Art und Weise ist oder ob es nötig ist, oder am besten, indem Sie eine Übereinkunft treffen, die jede und jeder bereit ist zu akzeptieren.
- Überprüfen Sie, ob jede/jeder, die/der unmittelbar an der Entscheidung beteiligt ist, damit einverstanden ist, dass die Entscheidung umgesetzt wird, selbst wenn sie ihr nicht zustimmen. Wenn einige es nicht sind, entscheiden Sie, ob Sie trotzdem weitermachen (und Sabotage riskieren) oder die ganze Übung wiederholen.
- Stellen Sie klar, wer gewährleisten wird, dass die Entscheidung umgesetzt oder die Lösung in die Tat umgesetzt wird, wann und wie es geschehen sollte und wann es überprüft werden wird.

E: Auswerten (Evaluate)
- Beurteilen Sie, ob das Problem vollständig gelöst worden ist oder ob nun andere Aspekte betrachtet werden müssen.

Mit multikulturellen Gruppen zu arbeiten, erfordert ein multikulturelles Team

Wenn man über multikulturelle Teams spricht, sollte man sich darauf konzentrieren, wie diese Teams am besten zusammenarbeiten können, wie mit kulturellen Unterschieden umzugehen ist, wie Überzeugungen, Verhalten, Werte und Annahmen zu teilen sind, um einen bunten Mantel zu machen.
Tatsächlich ist es viel einfacher, über multikulturelle Teams zu sprechen oder zu schreiben, als mit oder in ihnen zu arbeiten. Es gibt viele Herausforderungen für multikulturelle Teams, überzeugend zu werden. Es ist nicht leicht, sich mit Unterschieden zu beschäftigen, unterschiedliche Werte, Hintergründe zu diskutieren, andere Überzeugungen, Annahmen und Verhaltensweisen zu erkennen.

Multikulturelle Teams: Möglichkeit zu größerer Vielfalt

In Anbetracht der größeren Komplexität und Veränderungen in der Gesellschaft und deshalb auch in der Jugendarbeit, scheint es offensichtlich, dass es die Qualität des Projekts erhöhen wird, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenzubringen.

In Anbetracht der größeren Komplexität und zunehmenden Konzentration auf interkulturelle Aspekte in Projekten der Jugendarbeit, sorgen diese kulturellen Unterschiede für eine breitere Palette an Ansichten und Möglichkeiten. *Kulturelle Unterschiede können auch zu neuen Möglichkeiten beitragen, alte Probleme zu betrachten, die Gelegenheit zu größerer Kreativität und Innovation zu schaffen* (Schneider und Barsoux, 1997). Multikulturelle Gruppen können auch dabei helfen, das Risiko von Einheitlichkeit und die Zwänge zu Übereinstimmung auf ein Mindestmaß zu reduzieren, die in Gruppen auftreten können, in denen es zu viele gleichgesinnte Einzelpersonen gibt (Janis, 1972).

Die Untersuchungen von Meredith Belbin (Belbin, 1981) zur Leistungsfähigkeit von Teams weisen darauf hin, dass Teams, die aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Profilen zusammengesetzt sind, überzeugender waren als Teams, die aus Mitgliedern mit ähnlichem Profil bestehen.

Neuere Untersuchungen haben außerdem gezeigt, dass multikulturelle Teams, sobald sie sich einmal gefunden hatten, eher in der Lage waren als kulturell einseitige, Problemstellungen zu erkennen und Alternativen zu entwickeln.

Das Problem ist, „sich zu finden" oder auf einer gemeinsamen Basis anzukommen. Bunt zusammengesetzte Gruppen müssen Unterschieden in Einstellungen, Werten, Verhaltensweisen, Hintergrund, Erwartungen und sogar der Sprache ins Auge sehen.

- **Teams begrüßen und nutzen Vielfalt**

Teamwork bedeutet nicht, dass alle gleich sind. Häufig beteiligen sich Menschen an einem Projekt oder werden für eins eingestellt, weil sie die anderen Menschen mögen, sich mit ihnen identifizieren oder zu ihnen passen. Dies ist unvermeidlich, aber übermäßig betrieben verleiht es dem Projekt eine in sich gekehrte „Cliquenatmosphäre". ***Gute Teams fühlen sich der Vision und den Werten des Projekts gegenüber gemeinsam verpflichtet, sind aber aus Menschen mit unterschiedlichen Fertigkeiten, Hintergründen und unterschiedlicher Erfahrung zusammengesetzt. Gutes Teamwork bedeutet nicht, dass jede und jeder die ganze Zeit das Gleiche denkt und tut.***

- **Teams müssen die Fertigkeiten jedes Mitglieds kennen und nutzen**

Ein nützliches Mittel zur Teamentwicklung ist, sich gegenseitig über Fertigkeiten, Erfahrung und Kontakte zu informieren. Seien Sie nicht zu bescheiden! Dies kann eine enorme Hilfe sein, es kann Ressourcen ans Licht bringen, die unbekannt waren, und bestimmte Lücken erkennbar machen, die das Projekt füllen müssen wird.

- **Die Größe des Teams ist wichtig**

Untersuchungen zu wirksamem Teamwork lassen darauf schließen, eine Gruppe, wenn sie aus mehr als zehn bis 15 Personen besteht, Schwierigkeiten hat, als Team zu funktionieren. Es ist sehr viel schwieriger zu kommunizieren, Verantwortung zu teilen, Entscheidungen zu treffen, sich angenommen zu fühlen usw. Es ist schwieriger eine Einigung darüber zu erzielen, wie gearbeitet wird.

- **Engagement und Beteiligung**

Alle Teammitglieder verstehen die Ziele und engagieren sich dafür, sie zu erreichen. Jede und jeder fühlt einen hohen Grad von Beteiligung an der Formulierung und Erfüllung von Aufgaben.

- **Allgemeines Wohlgefühl und Vertrauen sind nötig**

Das Team schafft eine informelle Atmosphäre, in der die Menschen sich wohlfühlen. Er herrscht aufrichtiges Vertrauen, sodass die Menschen Risiken eingehen können. Die Mitglieder sind den Bedürfnissen anderer gegenüber einfühlsam.

- **Konfliktmanagement**

Konflikt und Uneinigkeit werden als natürlich betrachtet, und man setzt sich damit auseinander. Das Gewicht liegt auf Problemlösung, nicht Persönlichkeiten.

Eigenheiten und Gefahren für multikulturelle Teams

Unterschiedliche Erwartungen daran, wie das Team funktionieren sollte

Damit Teams überzeugend sind, müssen sie Lösungen für Probleme teaminterner Integration finden. Dies bedeutet Strategien zum Management der Hauptaufgabe des Teams, und zwar ein Projekt zu leiten, sowie zum Verfahren, nämlich wie man zusammenarbeitet, zu entwickeln.
Dies ist umso schwieriger, wenn die Teammitglieder von unterschiedlichen kulturellen Annahmen ausgehen, wie das Team funktionieren sollte.
Damit Teams in internationalen Zusammenhängen wirksame Lösungen finden, muss es ein Bewusstsein für die kulturellen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit dieser Teams geben.
„Damit multikulturelle Teams die Aussicht auf bessere Leistung durch Vielfalt halten, ist es nötig, kulturell geeignete Strategien zu entwickeln, sowohl die Aufgabe als auch das Verfahren zu managen." (Schneider und Barsoux, 1997)
Multikulturelle Teams müssen bereit sein, unterschiedliche Erwartungen zu erkennen und zu verhandeln, was die Strategien zur Erledigung der Aufgabe und das Verfahren der Wechselbeziehung zwischen den Personen angeht. Das Ziel ist nicht, Unterschiede zu neutralisieren, sondern auf ihnen aufzubauen. Wenn Unterschiede nicht anerkannt werden, können sie nicht geschätzt oder genutzt werden; wenn wir so tun, als gebe es sie nicht, können sie hinderlich werden.
„Die Aussicht multikultureller Teams liegt darin, die Unterschiede zu nutzen, nicht bloß mit ihnen zu leben." (Schneider und Barsoux, 1997)

Das Versäumnis, diese kulturellen Unterschiede anzusprechen und sich trotzdem auf die Aufgabe und das Verfahren zu einigen, kann jegliche Bemühungen der Gruppe sabotieren. Viele neu aufgestellte Teams begeben sich sofort in eine Diskussion. Diese Teams nehmen sich nicht genug Zeit, über den interaktiven Prozess nachzudenken: welche Kommunikationsmuster oder welcher Kommunikationsstil benötigt wird, wie Beziehungen aufgebaut werden, wie Entscheidungen getroffen werden, welchen Hintergrund die Menschen haben, *…indem sie es versäumen, sich mit diesen Unterschieden zu beschäftigen, handeln Teams sich spätere Probleme ein.*

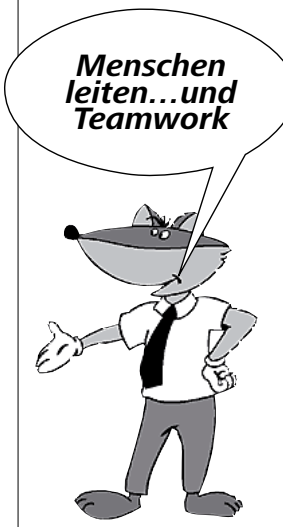
Kulturelle Unterschiede einbringen

Kulturelle Unterschiede drücken sich in unterschiedlichen Erwartungen zum Zweck des Teams aus und wie das Team arbeiten soll. Einige dieser Erwartungen stehen mit dem Ergebnis in Zusammenhang, damit, welches die Ziele sind, ob wir klare Ziele brauchen, ob wir Zeit damit verbringen müssen sie zu diskutieren. Andere Erwartungen stehen in Zusammenhang mit den Verfahrensweisen; wie die Aufgabe strukturiert ist, den Rollen oder wer was macht sowie wann und wie Entscheidungen getroffen werden. Die Erwartungen stehen auch in Zusammenhang mit der menschlichen (Prozess)Seite des Teamworks – Teamentwicklung, Sprache, Beteiligung, Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen, wie wir uns im Team fühlen. **Diese Erwartungen müssen verhandelt werden, bevor sich das Team an die Aufgabe begeben kann.** Dies bedeutet nicht, dass ein Team Antworten auf all diese Fragen finden muss, sondern dass einige dieser unterschiedlichen Erwartungen ausgesprochen werden, dass die Teammitglieder sie voneinander wissen und dass sich die Teammitglieder bewusst sind, dass sie unterschiedliche Erwartungen haben.

Der Zweck dieser aktuellen Diskussion ist, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, wie das Team zusammenarbeiten wird. Sie bietet die Gelegenheit, die kulturellen Unterschiede zu benennen, und ermöglicht, sie zu diskutieren anstatt sie in der Hoffnung zu ignorieren, dass sie weggehen. *„Indem kulturelle Unterschiede eingebracht werden anstatt sie unter den Tisch zu kehren, können die möglichen Probleme vorausgesehen und angesprochen und die möglichen Gelegenheiten ans Licht gebracht werden."* (Schneider und Barsoux, 1997)

Wichtig für ein multikulturelles Team ist:

- ein gemeinsames Ziel zu schaffen
- bestimmte Ziele in Bezug auf die Zusammenarbeit festzulegen
- Strategien für die Aufgabe und das Verfahren zu entwickeln
- Auszuwerten und Rückmeldung zu geben zur Art und Weise, wie das Team arbeitet



Vorschläge, um die Arbeit in multikulturellen Teams zu unterstützen

„Kulturelle Unterschiede zu diskutieren, ist jedoch eine hochriskante Angelegenheit für das Team, weil alle möglichen mit Wertvorstellungen beladenen Vorlieben und Vorurteile offenbart werden. Dies erfordert ein hohes Niveau an Sensibilität, Vertrauen und wirklichem Engagement für Integration. Die Unterschiede müssen identifiziert, diskutiert und gelenkt werden, anstatt sie anzupassen, zu neutralisieren oder zu ignorieren.

Manchmal bedeutet dies, dass, wenn diese Unterschiede wirklich integriert werden, jede und jeder sich am Ende irgendwie unwohl fühlt, weil sie einige ihrer für selbstverständlich gehaltenen Annahmen aufgeben mussten. Multikulturelle Hochleistungsteams sind jedoch diejenigen, die das Risiko eingehen, ihre Unterschiede zu identifizieren, um kompliziertere und buntere Interaktionsmuster zu schaffen… Die Aussicht multikultureller Teams liegt darin, die Unterschiede zu nutzen, nicht bloß mit ihnen zu leben.“ (Schneider und Barsoux, 1997)

Es ist offensichtlich, dass ein Team aufzustellen nicht von Anfang an all diesen Anforderungen genügen kann, aber es ist wichtig, dass ein Team von Anfang an versucht, eine offene und respektvolle Atmosphäre zu schaffen, in der Unterschiede diskutiert werden können.
Hier sind einige Vorschläge, um die Arbeit mit interkulturellen Themen in Teams zu unterstützen:

Schaffen Sie ein Bewusstsein für den Zweck: bevor Sie sich an die Aufgabe begeben, nehmen Sie sich Zeit, einige grundlegende Themen auf verschiedenen Ebenen zu diskutieren:

- **Ergebnis der Aufgabe:** Was sind Ihre Ziele? Sind wir uns über diese Ziele einig? Wie klar müssen die Ziele sein?
- **Verfahrensweisen:** Brauchen wir klare Verfahrensweisen, um unser Teamwork zu organisieren? Welche Verfahrensweisen brauchen wir? Sollte eine Koordinatorin/ein Koordinator bestimmt werden? Wie wird die Arbeit aufgeteilt? Was kann gemeinsam gemacht werden? Getrennt? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie sollte Zeit gemanagt werden? Brauchen wir eine Tagesordnung? Wer macht was? Wer ist verantwortlich für was?
- **Verfahren (Menschen):** Wie können wir die Beteiligung aller Mitglieder gewährleisten? Wie können wir gewährleisten, dass sich jede und jeder im Team wohlfühlt? Ist es ein wichtiges Thema für das Team? Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie organisieren wir ständige Auswertung?

Nehmen Sie sich Zeit, einander kennen zu lernen; besonders in multikulturellen Teams ist es entscheidend, sich Zeit zu nehmen, einander besser kennen zu lernen, bevor man sich an die Aufgabe begibt. Einander besser kennen zu lernen ist keine formelle Vorstellungsrunde zu Namen, Arbeit und Hobbys. Versuchen Sie, mehr über den Hintergrund, die unterschiedlichen Vorstellungen von Teamwork, Ansichten zum Projekt, vorangegangene Erfahrungen mit Teamwork und mit Projekten voneinander zu erfahren. Dies muss nicht sehr formell sein, es kann mit Spielen, Aktivitäten zur Zusammenarbeit, bei einem Bier gemacht werden. Ein Team aufzubauen braucht Zeit, die informelle Zeit ist manchmal wertvoller als die formelle Arbeitszeit.

Akzeptieren Sie Unterschiede: Überzeugend in einem Team zu arbeiten, bedeutet nicht, dass wir uns immer einig sein müssen. Diskussionen sind gesund und helfen dem Team voranzukommen. Wichtig ist, sich zu bemühen, die Menschen zu motivieren, zum Teamwork beizutragen. In Anbetracht der Unterschiede, wie Menschen Teamwork wahrnehmen, in ihren Sprachfähigkeiten, wie Sprache genutzt wird, muss den Bemühungen, Beteiligung anzuregen, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es erfordert Sensibilität und Mut sicherzustellen, dass alle Mitglieder gehört werden, dass ihre Ansichten angemessen berücksichtigt werden. Dies ist jedoch nötig, um zugrundeliegende Unterschiede und Vorurteile, die gewisse Teammitglieder ausschließen könnten, zu identifizieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Deshalb wird es vielleicht nötig sein, dominante Teammitglieder ein wenig in ihre Schranken zu weisen und stillere Mitglieder zu ermutigen.

Manchmal werden kulturelle Unterschiede als „Persönlichkeitsprobleme" interpretiert: ein Teammitglied wird vielleicht für schwierig gehalten oder man nimmt an, es sabotiere die Bemühungen der Gruppe (vielleicht indem es schweigt oder seine Ansicht energisch vertritt), wenn diese Person bloß auf ein fremdes Set kultureller Normen reagiert. Die Person wird dann als von der Norm abweichend behandelt und ignoriert und wird gezwungen sich anzupassen. Indem sie sich anpassen, verlieren sie ihre mögliche Mitwirkung. Außerdem versäumt man, indem man der Einzelperson die Schuld gibt, der Situation die Schuld zu geben, in der das Vorherrschen einer Teamworkkultur vor der anderen oder die Art der Konversation vielleicht einige Teammitglieder davon abhält, sich zu beteiligen.

Sinnvolle Beteiligung bedeutet nicht, das jede und jeder gleich viel sprechen muss,. Eine Person spricht vielleicht nur gelegentlich und leistet doch regelmäßig einen entscheidenden Beitrag. Sinnvolle Beteiligung bedeutet, dass jede und jeder auf ihre/seine eigene Art und Weise geholfen hat, das Team voranzubringen.
Multikulturelle Teams sollten nicht in die Falle gehen zu versuchen, Beiträge zu erzwingen. (Schneider und Barsoux, 1997)

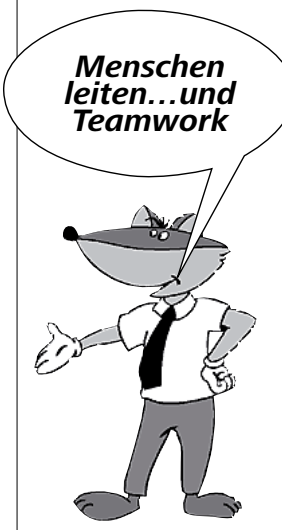
- Tatsächlich kann das Team, bevor es anfängt zu arbeiten und auch währenddessen, die Bedeutung „sinnvoller Beteiligung" bestimmen und wie ihre Umsetzung zu gewährleisten ist.
- Treffen können so strukturiert werden, dass es mehr Gelegenheiten für die Menschen gibt zu sprechen:
  - die Personen arbeiten in kleineren Gruppen und bringen die Ergebnisse zusammen
  - die Personen hören sich die Ideen jeder Person an, bevor sie sich in eine Diskussion begeben
  - die Personen geben jeder Person Zeit, einige ihrer Ideen aufzuschreiben
  - die Personen hängen zwei Plakate (pro/kontra) auf: jede und jeder kann ihre/seine Ideen auf beide Plakate schreiben, die Diskussion kann danach stattfinden
  - die Personen versuchen, die zugrundeliegende Bedeutung des Verhaltens zu untersuchen. Warum ist jemand die ganze Zeit still? Warum ist jemand immer anderer Meinung?

Sprachprobleme
Die Art und Weise, in der Teams „sprechen", lässt Gedanken und Gefühle entstehen, die Beziehungen, Problemlösungen und Lernen fördern oder behindern. „Teamsprache" verrät auch, wie Themen der Identität, gegenseitigen Abhängigkeit, Macht, gesellschaftlichen Entfernung, des Konflikts und der Verhandlung behandelt werden. Deshalb ist es extrem wichtig, über die Sprache und Kommunikation entscheiden zu können, um Strategien zur Zusammenarbeit zu verhandeln.

Die Wahl der Sprache in multikulturellen Teams hat viele Folgen für die Teammitglieder. Diejenigen, die die Sprache, die im Team genutzt wird, nicht so gut sprechen, sind irgendwie benachteiligt. Es ist sehr viel schwieriger einzugreifen, den Diskussionen zu folgen, die Arbeit zu beeinflussen.

Wichtig für ein multikulturelles Team ist:

- Einige Vorschläge zum Umgang mit Sprachproblemen:
- bevor Sie anfangen, überprüfen Sie die Sprachfähigkeiten der Teammitglieder
- sprechen Sie langsam
- scheuen Sie sich nicht, jederzeit um Erläuterung zu bitten
- machen Sie Dinge sichtbar, indem Sie ein Flipchart, Zeichnungen usw. benutzen
- wenn Sie sich in der gewählten Sprache nicht verständigen können oder zu frustriert sind, können Sie immer auf Ihre Muttersprache zurückgreifen, wenn jemand übersetzen kann
- seien Sie sich bewusst, dass Sie eine Menge Macht haben, wenn Sie eine Muttersprachlerin oder ein Muttersprachler sind oder die Sprache sehr gut sprechen
- berücksichtigen Sie die Langsamkeit von Nichtmuttersprachlerinnen und Nichtmuttersprachlern



Ständige Auswertung
Um Wirksamkeit zu gewährleisten, müssen Teams ihren Fortschritt ständig auswerten, sowohl was die Aufgabe als auch das Verfahren angeht. Es ist nötig, Gelegenheiten zu bieten, als Team nachzudenken und zu lernen. Dies erfordert Zeit auszuwerten, wie es dem Team und seinen Mitgliedern geht, die Dynamik zu diskutieren und mögliche Konflikte zu lösen. Dies zu tun ist in jeder Kultur nicht einfach, aber manche Kulturen sind besser darauf vorbereitet, Rückmeldung zu geben und zu erhalten als andere. Das macht den Prozess, die Leistung des Teams auszuwerten, zu einem möglichen kulturellen Minenfeld.
Deshalb ist es nötig, sich auf Möglichkeiten zu einigen, Rückmeldung zu geben und die Wechselbeziehungen innerhalb der Gruppe zu diskutieren.

Abschluss
Erfolgreiche multikulturelle Teams sind diejenigen, die Möglichkeiten gefunden haben, den Beitrag ihrer Mitglieder zu integrieren, und die gelernt haben, Lösungen mit zusätzlichem Wert zu finden, aufgrund, nicht trotz der Vielfalt. Sie haben auch gelernt, Spaß zu haben, die Entdeckung kultureller Unterschiede als Gelegenheiten zur Überraschung, zum Lernen und gemeinsamen Lachen zu erleben. (Schneider und Barsoux, 1997)

3.3.1.7 Laufende Beobachtung und Auswertung

Projektmanagement-Gesetz Nr. 4

„Wenn die Dinge gut laufen, wird etwas schiefgehen. Wenn die Dinge nicht schlimmer werden können, tun sie es. Wenn die Dinge besser zu laufen scheinen, haben Sie etwas übersehen…

Murphy war ein Optimist!"

Der Projektplan ist eine Schätzung. Er ist wie ein Weg, dem sie auf einer Karte folgen, um von Punkt A nach Punkt C zu gehen, ohne zu vergessen an Haltestelle B vorbeizukommen. Sobald Sie die Reise beginnen, müssen sie vielleicht Änderungen vornehmen, zusätzlich anhalten, andere Straßen nehmen. Projektmanagement ist sehr ähnlich. Mit Ihren Zielen im Kopf werden Sie ihr Projekt an Hindernissen, Kürzungen, Wünschen, Angeboten, Änderungen usw. vorbeilenken müssen.

Die Bedeutung von Projektplanung ist, Ihnen zu erlauben zu verstehen, was Sie vielleicht ändern müssen und warum. Sie bedeutet, Ihnen zu erlauben, verantwortlich zu sein. Aber der Plan ist keine heilige Schrift, der Zeile für Zeile zu folgen ist.

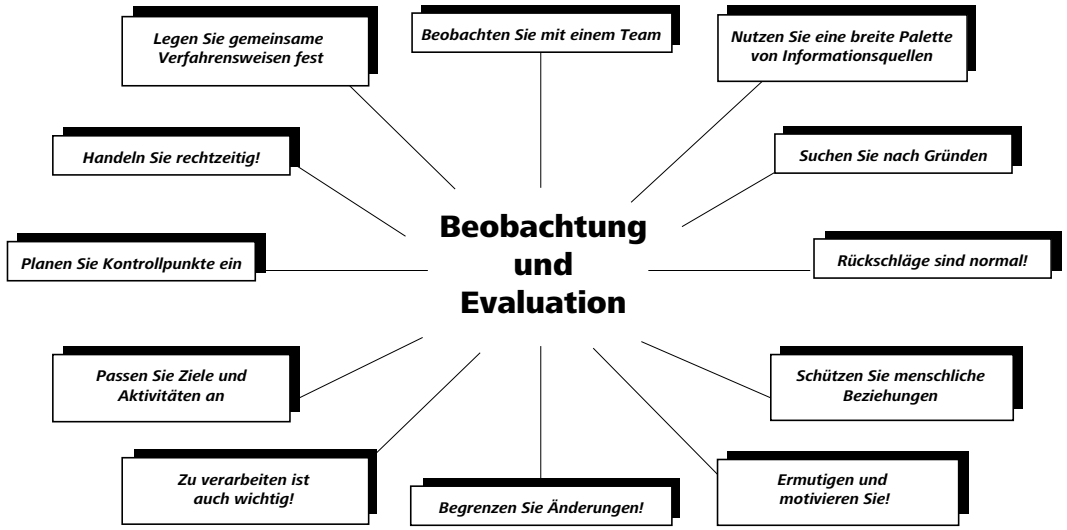
Wie das Projekt durch Veränderungen hindurchzulenken ist, ist die Funktion von Beobachtung und Auswertung. Wir neigen dazu, diese Dinge instinktiv zu tun: wir machen finanzielle Schätzungen, Zahlungen, Änderungen, Anpassungen und Auswertungen innerhalb kürzester Zeit, gewöhnlich ohne sie so zu nennen. Das Projekt als Werkzeug erlaubt Ihnen, sie auf bewusste und überlegte Art zu tun. Das ist alles.

Während der Umsetzung denken Sie vielleicht daran – und wahrscheinlich sollten Sie das auch, zwei wichtige Werkzeuge fürs Management der Umsetzung zu nutzen: Beobachtung und Auswertung.

Beobachtung

Projektmanagementgesetz Nr. 5

„Projektteams verabscheuen es, über Fortschritte zu berichten, weil es den Mangel an Fortschritten so lebhaft zeigt."


Beobachtung und Evaluation
Legen Sie gemeinsame Verfahrensweisen fest
Beobachten Sie mit einem Team
Nutzen Sie eine breite Palette von Informationsquellen
Handeln Sie rechtzeitig!
Suchen Sie nach Gründen
Planen Sie Kontrollpunkte ein
Rückschläge sind normal!
Passen Sie Ziele und Aktivitäten an
Schützen Sie menschliche Beziehungen
Zu verarbeiten ist auch wichtig!
Begrenzen Sie Änderungen!
Ermutigen und motivieren Sie!

Zu beobachten bedeutet, „etwas regelmäßig zu überprüfen, aufzuzeichnen, nachzuvollziehen oder zu kontrollieren“[5]. Angewendet auf Projektmanagement bedeutet Beobachtung, sowohl die Fortschritte des Projekts im Auge zu behalten als auch die Umsetzung des Plans, das Ressourcenmanagement und die Überprüfung, ob das, was getan wird, innerhalb des Rahmens der übergeordneten und konkreten Ziele liegt.

Beobachtet wird das ganze Projekt hindurch, wenn es noch möglich ist, Änderungen einzuführen, den Kurs zu wechseln und sich der Wirklichkeit besser anzupassen.

Auswertung bedeutet, (1) „den Wert von etwas zu bestimmen oder festzulegen“ oder (2) „die Bedeutung, den Wert oder Zustand von etwas zu bestimmen – gewöhnlich durch sorgfältige Beurteilung und sorgfältiges Studium“ [6]. Im Projektmanagement bedeutet Auswertung auch, das, was passiert und warum es passiert, zu notieren. Es bedeutet nicht, nur die Ergebnisse zu betrachten, sondern auch den Prozess, der zu diesen Ergebnissen führt.

In dieser Phase interessieren uns regelmäßige oder Zwischenauswertungen. Die Endauswertung wird das Thema unseres nächsten Kapitels sein.

Um das Gesamtpotenzial von Beobachtung und Auswertung zu nutzen, sollten Sie bedenken:

Kontrollpunkte in Ihrem Projektplan. Beobachtung muss auch geplant werden. Planen Sie Momente ein, in denen Sie die gemachten Fortschritte überprüfen und wie sie gegen Ihre Ziele punkten. Sie können dies regelmäßig tun (z.B. jeden Monat), aber Sie können auch Beobachtungspunkte nach jeder größeren Aktivität einrichten (um die Auswirkungen der Aktivitäten aufzunehmen).

Ein Beobachtungsteam. Sie sollten das Projekt nicht allein beobachten, und zwar, weil Sie keinen Blick von außen oder oben haben können. Natürlich müssen Sie Ihr Team in die Beobachtung einbeziehen, aber denken Sie daran, andere Menschen in der Organisation einzubeziehen, die nicht direkt am Projekt arbeiten. In manchen Fällen ist es vielleicht klug, Menschen einzubeziehen, die nichts mit dem Management des Projekts zu tun haben: Sponsorinnen und Sponsoren, Benutzerinnen und Benutzer, Expertinnen und Experten.

Behalten Sie die Ergebnisse im Auge. Die beste Art und Weise, eine regelmäßige und nützliche Auswertung zu sichern, ist, sich Zeit zu nehmen, das Erreichte zu notieren und aufzuzeichnen. Es bedeutet auch, Ihre Ziele für jede Aktivität aufzuschreiben. Es bedeutet, die Menschen nach ihrer Meinung zum Erreichten zu fragen.

Nutzen Sie eine breite Palette von Informationsquellen. Genauso wie es nützlich ist, Menschen von außen in die Beobachtung des Projekts einzubeziehen, ist es auch nützlich, andere Menschen damit in Verbindung zu bringen, Informationen und Meinungen zum Verlauf des Projekts zu liefern. Zuerst einmal die Benutzerinnen und Benutzer sowie die jungen Menschen selbst. Aber auch die Öffentlichkeit sowie die Partnerinnen und Partner jeder Aktivität sollten an der Auswertung teilnehmen (dies erfordert keine große Schreibarbeit). Sie sichern nicht nur eine wahrscheinlich objektivere Informationsbasis, sondern beziehen die Menschen auch ein und motivieren sie, dem Projekt gegenüber engagiert zu bleiben.

Beziehen Sie Kolleginnen und Kollegen ein, Ziele und Verfahrensweisen zu bestimmen. Jede Aktivität hat vielleicht ihre eigenen besonderen Ziele, und Sie legen vielleicht besondere Verfahrensweisen fest (zur Einstellung, Information, zum Finanzmanagement usw.), um sie auszuwerten; sie sollten klar sein und von jeder und jedem verstanden werden.

Passen Sie Ziele und Aktivitäten an. Wenn der Plan nicht der Realität entspricht, ändern Sie den Plan, erwarten Sie nicht, dass die Realität sich von selbst ändert. Oft ist dies eine Frage, den Zeitplan neu einzuteilen oder die Aktivitäten zu ändern. Aber in manchen Fällen müssen Sie auch Ziele überarbeiten.

Ändern Sie nur, was geändert werden muss. Zögern Sie nicht, das anzupassen und zu ändern, was geändert werden muss. Aber ändern Sie nicht alles voreilig, nur weil einige Dinge anders funktionieren als erwartet. Zu viel Veränderung auf einmal ist vielleicht demotivierend und verbreitet Verwirrung.

Projektmanagementgesetz Nr. 6

„Kein System ist jemals vollkommen fehlerfrei. Versuche, ein System von Fehlern zu befreien, führen unweigerlich zu neuen Fehlern, die noch schwieriger zu finden sind.“

5 *American Heritage Dictinoary*
6 *Webster English Dictionary*

Suchen Sie nach Gründen und Mustern! Versuchen Sie herauszufinden, was die Änderungen hervorgerufen haben kann. Was bedeutet schlechte Planung insgesamt? War es die Unzulänglichkeit der Mittel, der Ansätze oder…? Dies herauszufinden wird Ihnen helfen, sich auf die zu ändernden und verbessernden Bereiche zu konzentrieren.

Rückschläge sind normal. Besonders wenn das Projekt das erste seiner Art in einem bestimmten Arbeitsbereich oder auf einem bestimmten Arbeitsgebiet ist, ist es normal, dass es Zeit braucht, bis die Dinge anfangen zu funktionieren. Überprüfen Sie, ob die Änderungen in den Verfahrensweisen, Methoden, der Organisation oder dem Projekt als Ganzes vorgenommen werden müssen!

Schätzen und motivieren Sie! Bei Beobachtung und Auswertung geht es nicht nur darum, was schiefgeht. Es geht auch darum, Fortschritte zu erkennen. Und sie anzuerkennen. Auf diese Weise können Sie die Motivation und Aufgeschlossenheit Ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partnern Änderungen und Anpassungen gegenüber aufrechterhalten.

Menschliche Beziehungen sind auch Ergebnisse! Wenn Sie den Arbeitsprozess und Managementprozess des Projekts betrachten, können Sie etwas über Management lernen, und andere Kolleginnen und Kollegen lernen vielleicht auch. Auf so manche Art und Weise ist der Prozess, das Projekt durchzuführen, selbst ein Projekt. Es sind nicht nur die Ergebnisse, die zählen, sondern auch die Beziehungen zu Menschen und wie sie sich entwickeln. Das Projekt ist ein Werkzeug, es verdient oft nicht, dass Sie ihm alles opfern. Helfen Sie den Menschen, daraus zu lernen!

Handeln Sie rechtzeitig! Stellen Sie sicher, dass die Auswertungs- und Beobachtungsschritte in angemessenen Zeitabschnitten gemacht werden, sodass sie nützlich sein können. Sie sollten der Verbesserung und Anpassung dienen und nicht nur dazu, das, was passiert ist, zu notieren.

Projektmanagementgesetz Nr. 7

„Wenn sich Projektinhalte frei verändern dürfen, wird die Änderungsrate die Fortschrittsrate übersteigen."

Tun Sie's!

- Geben Sie Ergebnissen Zeit, sich zu zeigen!
- Nehmen Sie eine ehrliche Haltung gegenüber der Realität an!
- Schätzen Sie auch Ergebnisse, die nicht geplant waren!
- Berücksichtigen Sie das Finanzmanagement des Projekts!
- Schätzen Sie die Meinung und den Beitrag der jungen Menschen zur Auswertung!
- Suchen Sie nach Verbündeten in Ihrem Beobachtungsteam, um die Dinge zu verbessern!

Tun Sie's nicht!

- Haben Sie keine Angst vor Widerstand!
- Verschieben Sie keine unvermeidlichen Entscheidungen!
- Handeln Sie nicht, als „gehöre" das Projekt Ihnen allein!
- Lassen Sie andere nicht bestimmen, was Sie zu tun haben!
- Unterschätzen Sie das Risiko finanzieller Schwierigkeiten nicht!
- Verfallen Sie nicht in Pessimismus!

Es ins Antragsformular schreiben

Einige Sponsorinnen und Sponsoren sowie Einrichtungen werden wissen wollen, wer die Projektverantwortlichen sind, was ihre Qualifikationen sind (manchmal müssen Lebensläufe vorgelegt werden), wie und wann das Projekt ausgewertet wird.

Besonders für größere Geldbeträge werden die Sponsorinnen und Sponsoren die Entwicklung des Projekts beobachten wollen und daher Zwischenberichte verlangen, bevor sie weitere Zahlungen veranlassen.

Nehmen Sie das Management des Projekts und seine Beobachtung aus all diesen Gründen ernst! Denken Sie daran, dass die Absicht der Sponsorinnen und Sponsoren oft nicht so sehr ist, Ihr Projekt zu kontrollieren, als vielmehr sicherzustellen, dass ihr Geld für die besten Ziele genutzt wird und sicher zu sein, dass diese Ziele auch erreicht werden.

Auch wenn Sie nicht gefragt werden und Sie das Gefühl haben, dass es wichtig ist, liefern Sie Details zu sämtlichen Arten, das Projekt zu beobachten.

Wenn möglich, laden Sie die Sponsorin oder den Sponsor ein, dem Beobachtungsteam beizutreten, oder zeigen Sie sich selbst bereit, die Fortschritte des Projekts mit ihnen zu diskutieren.

Zurück zu Ban Uppa!

An: *Robert P., Markka Z., Rosita L. (Ban Uppa!); John A. (Stadtrat von Banville, Abteilung Jugend); Fabbio K. (Koordinator der Schulveranstaltungen); Mario P. und Raïsa X. (Gruppenleiterin und Gruppenleiter).*

Liebe Freunde,

anbei erhalten Sie die Tagesordnung für unser nächstes Treffen am Samstagnachmittag. Sie wissen vielleicht, dass wir auf Probleme bei der Organisation des Sportfests gestoßen sind. Wir müssen entscheiden, ob es abgesagt oder verschoben wird. Positiv ist, dass die Aktivitäten sehr gut angenommen worden sind, seit die Jugendbegegnung möglich wurde. Die jungen Menschen bereiten sie jetzt sehr aktiv vor. Es gibt ein wenig Neid von Seiten anderer junger Menschen (natürlich denjenigen, die sie am Anfang nicht interessant fanden), aber wir nutzen dies vielleicht als Faktor, um andere Aktivitäten mit ihnen zu entwickeln. Wir müssen eine Projektassistentin oder einen Projektassistenten einstellen, um sich um die Finanzen zu kümmern und im Sekretariat zu helfen. Es erscheint vielleicht interessant, dass wir einen Telefonanruf und einen Brief der Polizei erhalten haben, die uns zu einem Treffen einlädt, um Möglichkeiten zu untersuchen, wie „wir uns allen zuliebe zusammenarbeiten können". Das wird wirklich interessant!

Viele Dinge sind zu entscheiden und zu diskutieren. Wir sind damit beschäftigt, kurze Berichte vorzubereiten und zu versuchen, die vorläufigen Berechnungen fertig zu stellen.

Wie dem auch sei, haben Sie einen schönen Tag. Bitte kommen Sie nicht zu spät. Wir können vielleicht zusammen zu Mittag essen, wenn niemand etwas dagegen hat.

Bis bald!

Dali und Matto

Tagesordnung

Rückmeldungen von den Jugendbegegnungen und Perspektiven zur Rückbegegnung.
Vorbereitung der Kampagne über Drogen.
Nachbereitung des Trainingskurses zum Thema „Leiten".
Unterstützende Maßnahmen für Freiwillige.
Budgetberichte und Analyse.
Rückmeldungen der Presse.
Alternativen zum Sportfest.
Zusammenarbeit mit der Polizei.
Einstellung einer Projektassistentin/eines Projektassistenten.
Sonstiges.

3.4 Das Projekt auswerten

Gegen Ende des Aktivitätsplans kommt auch das Projekt langsam zum Ende. Aber bevor es formell-[7]abgeschlossen wird, bedarf es einer Endauswertung. Die Auswertung kennzeichnet das Ende des Projekts, indem sie den geprüften Zeitrahmen bestimmt. Denken Sie daran: ein Projekt muss einen Anfang und ein Ende haben.

Ehrlich gesagt bringt das Ende des Projekts jedoch gewöhnlich ein neues Projekt oder sogar nur die Fortsetzung des vorangegangenen als solches mit sich. Die Auswertung sollte tatsächlich die Nachbereitung des Projekts berücksichtigen.

Die Endauswertung kann beschrieben werden als Verfahren, Informationen zu sammeln und Kriterien festzulegen, die dazu führen:

- das, was erreicht worden ist, zu beurteilen;
- zu erklären, wie es passiert ist;
- zukünftige Projekte besser zu planen.

Die Auswertung ist keine Rechtfertigung, wie das Geld verwendet wurde, sie unterscheidet sich von einer Politik der Öffentlichkeitsarbeit, von Förderstrategien und davon, Entschuldigungen für die eigenen Schwächen zu finden. Die Auswertung wird jedoch sehr oft mit einem oder mehreren dieser Punkte verwechselt oder darauf beschränkt, weil die Auswertung auch mit ihnen in Verbindung steht.

Die Auswertung ist ein wesentliches Werkzeug zur Planung und besonders zur Verbesserung unserer Fähigkeiten, unserer Projekte und unserer Aktivitäten. Sie sollte auch als grundlegendes Werkzeug in Prozessen verstanden werden, die auf gesellschaftliche Veränderung abzielen, weil die Hauptstärke der Auswertung darin liegt, uns darauf vorzubereiten, die Dinge besser zu machen als vorher. Im Allgemeinen sollten wir Auswertungen vornehmen, weil:

- wir weiterlernen und unsere eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln wollen;
- wir überprüfen wollen, was als Ergebnis unserer Bemühungen und Aktionen erreicht worden ist;
- wir eine Lernerfahrung festigen und bestätigen wollen;
- wir überprüfen wollen, wie überzeugend wir waren;
- wir sehen wollen, wo wir uns verbessern können;
- wir wollen, dass sich die Menschen fürs Lernen oder ihren Entwicklungsprozess engagieren.

Die Auswertung ist manchmal eine schwierige und erschreckende Aufgabe, wenn:

- wir gezwungen werden, sie zu machen;
- wir uns vor den Ergebnissen fürchten, die sie hervorbringen könnte;
- wir nicht wissen, wie sie richtig zu machen ist;
- wir wissen, dass nichts mit den Ergebnissen gemacht wird, dass es keine Änderungen geben kann.

Die Endauswertung eines Projekts sollte beinhalten:

- die erzielten Ergebnisse;
- die erreichten Ziele;
- das Finanzmanagement;
- die Auswirkungen auf die Organisation;
- das Verfahren.

Ergebnisse auswerten

Wir ziehen jetzt darüber Bilanz, was durch das Projekt direkt und indirekt erreicht worden ist. Wir sollten die erzielten Ergebnisse (auf allen Ebenen) auswerten und diejenigen, die tatsächlich geplant worden sind, von denjenigen, die nicht geplant waren und trotzdem passierten, unterscheiden. Natürlich wird ein wichtiger Faktor sein, zu bestimmen oder zu beurteilen, in welchem Maß die Ergebnisse als Folge des Projekts erzielt wurden (oder sollten sie auf jeden Fall erreicht werden?).

Wenn wir von Ergebnissen sprechen, handelt es sich um Änderungen in der gesellschaftlichen Wirklichkeit, die wir von vornherein anzusprechen beabsichtigten, aber auch Änderungen in Menschen (gesellschaftliche Bildungsprozesse), in Organisationen und Partnerschaften, in den Gemeinschaftsbeziehungen usw.

Ziele auswerten

Eine Endauswertung wird natürlich implizieren, die Ergebnisse den ursprünglichen Zielen gegenüberzustellen, vorausgesetzt, dass diese konkret und beurteilbar waren. Je konkreter die Ziele waren, desto einfacher wird es sein, sie auszuwerten. Mehr als dass die Ziele erreicht/nicht erreicht worden sind, wird die Auswertung zeigen, in welchem Maß sie erfüllt wurden. Viele Bildungsziele sind per definitionem schwer auszuwerten, weil sie schwierig zu quanti-

7 Formell, weil in Wirklichkeit die aus dem Projekt heraus entstandenen Aktivitäten vielleicht noch weitergehen. Trotzdem muss das Projekt ein Ende haben.

fizieren, zu messen und sogar zu beurteilen sind. Daher ist es wichtig, zumindest einige messbare Ziele zu bestimmen, wenn das Projekt weiter ausgearbeitet wird. Wenn Sie die Auswertung präsentieren, werden Sie so einige Zahlen haben, einige mengenmäßige Aspekte, um Ihre qualitative Auswertung zu unterstützen.

Das Finanzmanagement auswerten

Die Auswertung des Finanzmanagements ist in jedem Projekt wichtig, nicht zuletzt weil Sie Ihren Sponsorinnen und Sponsoren, Ihrer Organisation usw. gewöhnlich einen Finanzbericht vorlegen müssen. Mehr als nur um die Höhe des Fehlbetrags herauszufinden (wenn es einen gab), ist der Bericht auch gut, um zu überprüfen, ob es nun neue Förderquellen für die Organisation gibt, wo das meiste Geld hinging usw. Und er ist natürlich nützlich, um zu überprüfen, wie Mittel oder Ressourcen hätten anders genutzt werden können.

Die Auswirkungen auf die Organisation auswerten

Es ist interessant, die Auswirkungen auf die Organisation für Projekte auszuwerten, die eine bedeutende Neuerung darstellen. Die Auswirkungen auf die Organisation zeigen sich vielleicht durch neue Erfahrung und Expertise, neue Mitglieder, neue Partnerschaften, besseren Ruf, zusätzliche Mittel, die Fähigkeit, neue Menschen zu erreichen usw.

Den Prozess auswerten

Die Ergebnisse sind außerdem nicht nur fassbare Aspekte. Sie sind vielleicht auch Lernerfahrungen, erworbene Erfahrung in einem bestimmten Gebiet oder Bereich. Um sie zu erkennen und zu verstehen, ist es nötig, dass der Prozess, den die Menschen während der Planung und des Managements des Projekts durchgemacht haben, ausgewertet wird. Was hätte anders gemacht werden sollen? Was konnte über Projektplanung und Projektmanagement gelernt werden? Was konnten die Menschen durch den Prozess, das Projekt durchzuführen, lernen?

3.4.1. Eine Auswertung vorbereiten und durchführen

Der Erfolg der Auswertung, in jeder ihrer Formen, hängt von drei grundlegenden Voraussetzungen ab:

Zeit

Jedes Projekt muss einen Anfangs- und einen Endpunkt haben, um ausgewertet werden zu können. Das bedeutet nicht, dass das Projekt angehalten werden muss, aber dass Punkte zum „Anhalten und Zurückblicken" eingerichtet werden müssen. Dies gilt für Endauswertungen genauso wie für Zwischenauswertungen. Unzulängliches Zeitmanagement wird es unmöglich machen, im richtigen Moment Änderungen im Projekt vorzunehmen, oder zu einem Kontrollverlust über den Auswertungsprozess und Zweck führen. Ebenso ist es wichtig, Zeit einzukalkulieren, so dass die Auswertung rechtzeitig vorbereitet wird, um wichtige Informationen oder Daten zu erfassen.

Eine gute Zielbestimmung

Konkrete Ziele zu bestimmen (und sie von den übergeordneten Zielen unterscheiden zu können), ist einer der wichtigsten Schritte bei der Bestimmung eines Projekts und der Durchführung einer Auswertung. Ein Mangel an Klarheit über die konkreten Ziele bedeutet immer einen Kontrollverlust über das Projekt bezüglich seiner Bildungsdimension und seines Praxisbezugs, da das Endergebnis die Verwechslung der erreichten Resultate und der beabsichtigten konkreten Ziele sein wird. Die konkreten Ziele können (und sollten) geändert werden, und zwar als Ergebnis von Zwischenauswertungen. Sie sollten jedoch immer so klar wie möglich sein, niedergeschrieben und all jenen deutlich gemacht werden, die am Projekt beteiligt sind.

Eine gute Planung der Auswertung

Auswerten ist einfach, aber es kann erleichtert und effektiver gemacht werden, wenn es von Anfang an geplant wird. Planung bedeutet vielleicht nicht, sie tatsächlich vorzubereiten, aber sich zumindest bewusst zu sein, dass Auswertungen nötig sein werden und dass Informationen dafür gesichert werden müssen. Tatsächlich wird es vielleicht nur möglich sein, einige dieser Informationen am Anfang des Projekts zu bekommen (wenn ich ein Projekt zu Lese- und Schreibfertigkeit durchführe, ist es nützlich/nötig zu Beginn des Projekts, das Niveau der Lese- und Schreibfertigkeit der Zielgruppe zu kennen).

Die Schlussfolgerungen der Auswertung sollten genutzt werden, um über die Nachbereitung oder Fortsetzung des Projekts zu entscheiden, indem noch einmal die gesellschaftlichen Bedingungen untersucht werden und was weiter getan werden muss. Um unser Beispiel abzuschließen, ist das Projekt zum Thema Drogenbewusstsein sehr erfolgreich gewesen (der Drogenmissbrauch von Jugendlichen ist um die Hälfte reduziert worden), aber nun erkennen wir den Bedarf, jungen Menschen Gelegenheiten zu geben, ihre Freizeit anders zu verbringen, dass die Peergruppenleiterinnen und Peergruppenleiter Unterstützung für ihr Projekt benötigen oder dass in einem bestimmten Bezirk der Stadt weiter gehandelt werden muss.

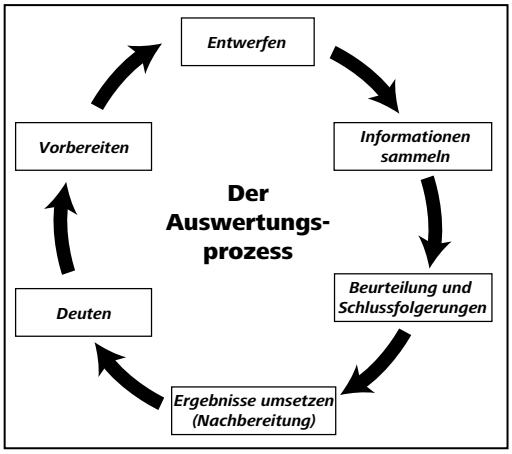
3.4.2. Auswertung und Projektplanung

Im Verlauf der Planung und Durchführung eines Projekts ist eine der Hauptaufgaben der Auswertung, uns zu erlauben, die Bedeutung und Angemessenheit des Projekts und der Aktivitäten für die gesellschaftlichen Bedürfnisse zu sehen, die die Ziele des Projekts bestimmten.

Die natürliche Implikation der Endauswertung wird sein, die Ergebnisse den ursprünglichen Zielen, aber auch den (gesellschaftlichen, institutionellen, persönlichen) Gründen, gegenüberzustellen, die das Projekt veranlassten, um die relevanten Schlussfolgerungen zu ziehen (die gesellschaftliche Wirklichkeit hat sich geändert, die Probleme halten an und das Projekt muss erweitert werden, meine Motivation nahm zu usw.). Es ist das Ergebnis dieser Analyse, das die Nachbereitung des Projekts bestimmen sollte (ihre Natur, Form, ihr Ausmaß usw.).

3.4.3 Eine Auswertung planen

Eine Auswertung zu planen, kann genauso gemacht werden, wie ein Projekt zu planen: indem die Ziele, Arbeitsmethoden, der Aktionsplan usw. bestimmt werden. Das folgende Schaubild[8] veranschaulicht einige der Schritte eines Auswertungsprozesses. Auswertungen werden nicht immer auf diese Art und Weise geplant und durchgeführt (und müssen das auch nicht), aber implizit sind diese Elemente vorhanden und sollten es sein.



Vorbereiten
Die Auswertung vorzubereiten, bedeutet zunächst einmal, ihre Ziele und ihren Zweck festzulegen: warum ist die Auswertung nötig? Wer braucht sie? Wer sollte an ihr beteiligt sein?

Entwerfen
Sobald wir uns im Klaren darüber sind, was der Zweck der Auswertung ist, müssen wir ihre Ziele bestimmen, und zwar, was ausgewertet werden wird (die Nutzung von Ressourcen, die pädagogischen Methoden, die Ergebnisse, die Auswirkungen usw.). Diese Ziele werden die Indikatoren oder Kriterien (qualitative, quantitative) und den Zeitpunkt bestimmen, wann die Auswertung anfangen sollte.

Informationen sammeln
Sobald die Indikatoren und Kriterien festgelegt sind, ist der nächste Schritt, tatsächlich die nötigen Informationen (Daten) zu bekommen (wie viele Menschen nahmen teil, was lernten sie, was taten sie danach usw.). Die Kriterien und die Ziele werden die Art und Weise des Informationssammelns bestimmen (schriftliche Aufzeichnungen, Interviews, während des Projekts oder danach usw.).

Informationen deuten
Was bedeuten die Daten und Informationen, die wir haben? Die Deutung, genau wie die ihr folgenden Schritte, spiegeln die schwierigste Herausforderung bei der Auswertung wider: Objektivität. Die Wirklichkeit kann immer auf unterschiedliche Art und Weise gedeutet werden, und Menschen können die Auswertung durch ihre eigenen Interessen und Bedenken auch beeinflussen. Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, objektiv zu sein, ist trotzdem entscheidend.

8 *Angeregt von Warren Feek, Working effectively, 1988*

Deutung kann vereinfacht werden (und den Weg zu den Schlussfolgerungen aufzeigen), wenn die Informationen mit anderen Erfahrungen derselben Art verglichen werden können.

Beurteilen und Schlussfolgerungen
Die Beurteilung ist eigentlich der Prozess, die relevanten Schlussfolgerungen aus den erworbenen Informationen zu ziehen. Sie sucht nach Gründen dafür, was passiert ist, indem sie die Ergebnisse hervorhebt und sie den ursprünglichen übergeordneten und konkreten Zielen des Projekts gegenüberstellt.

Ergebnisse umsetzen
All die Informationen und die aus ihnen gezogenen Schlussfolgerungen sind gewissermaßen bedeutungslos, wenn sie nicht genutzt werden. Die Funktion der Auswertung im Blick auf gesellschaftliche Veränderung geht verloren, wenn es den Wunsch nach Veränderung nicht gibt, die Ergebnisse einer Auswertung nicht zugelassen werden usw. Widerstandsquellen gegen Veränderung gibt es viele (institutionelle, persönliche, politische usw.). Sie können beschränkt werden durch die Objektivität der Auswertung sowie abhängig davon, wer an ihrer Durchführung beteiligt gewesen ist.

Tun Sie's!

- Beziehen Sie unterschiedliche Menschen in die Auswertung ein, und nehmen Sie sie ernst!
- Sehen Sie sich die Ergebnisse ähnlicher Projekte an! Gibt es irgendwelche Trends oder Dinge, die verglichen werden können?
- Erinnern Sie sich an die ursprüngliche Bedürfnisanalyse sowie die ursprünglichen übergeordneten und konkreten Ziele!
- Denken Sie daran, dass es so etwas wie eine „objektive" Auswertung nicht gibt. Aber Sie schränken das Maß an Subjektivität vielleicht ein (indem Sie verschiedenste Quellen und Methoden nutzen).
- Gehen Sie die Ergebnisse und Auswirkungen des Projekts mit den jungen Menschen durch! Auf diese Art und Weise werden Sie ihnen helfen, die Veränderungen bei sich zu verstehen.
- Denken Sie über die Auswertung nach, während Sie das Projekt planen und durchführen (nicht nur gegen Ende)!
- Zeigen Sie mögliche Missverhältnisse und Meinungsverschiedenheiten in Angelegenheiten auf, wo es keine eindeutigen Schlussfolgerungen oder Daten gibt!
- Erwarten Sie, missverstanden zu werden!

Tun Sie's nicht!

- Bleiben Sie nicht in der Negativität einiger Auswertungen stecken! Vergessen Sie nicht, dass viele Menschen immer noch glauben, dass auswerten bedeutet, das zu benennen, was nicht funktionierte oder schiefgegangen ist. Ehrlichkeit bedeutet nicht, die positiven Aspekte nicht hervorzuheben (besonders Sponsorinnen und Sponsoren gegenüber).
- Nutzen Sie die Auswertung nicht als Möglichkeit, Konflikte zu lösen (obwohl sie ein Anfang sein kann…)!
- Fühlen Sie sich nicht angegriffen, wenn einige Dinge nicht genau so liefen, wie Sie sie planten oder fühlten! Respektieren Sie die Auswertung der anderen.
- Behalten Sie die Ergebnisse nicht für sich!
- Konzentrieren Sie sich nicht auf das, was nicht geändert werden kann; konzentrieren Sie sich auf Bereiche, in denen Veränderungen möglich sind!
- Führen Sie eine Auswertung nicht durch, ohne sie vorher geplant zu haben!

Vorschläge für Training

Das folgende Auswertungsraster wurde für den Langzeittrainingskurs „Partizipation und Bürgerschaft" entworfen. Es ist benutzt worden, um die Teilnehmenden auf die Auswertung ihrer Projekte vorzubereiten.

Auswertung: Selbstreflexionsraster

Diese Liste von Fragen soll Ihnen helfen, verschiedene Aspekte Ihrer Projektplanung, Ihres Projektmanagements und Ihrer Projektauswertung zu überprüfen. Sie ist nicht vollständig, und Sie müssen sie nicht schriftlich beantworten. Sie soll Ihnen helfen zu verstehen, was mit/während Ihres Projekts passiert ist und warum, und sich daran zu erinnern, um besser darauf vorbereitet zu sein, es dem Rest der Gruppe zu erklären und mit ihr auszuwerten. Machen Sie sich so viele Notizen, wie Sie wollen, und fügen Sie auch andere Elemente hinzu.

Meine Projektauswertung bis hierher…

1.In Bezug auf den Projektplan

Die Gesellschaftsanalyse

- War es relevant?
- War es angemessen?
- War es neu?
- Wurde es von anderen geteilt?
- Ist es jetzt immer noch gültig?
- Was hat sich seitdem geändert?

Notizen:

Das Projekt und meine Organisation

– Nahm die Organisation es an? *Notizen:*
– Passte es zu ihrem Aktivitätsprogramm?
– Auf welche Hindernisse stieß ich?
– Waren Kolleginnen und Kollegen einbezogen?
Wo und wie?
– Auf welche Widerstände stieß ich? Warum?
Wie wurden sie überwunden?
– Wer waren meine Verbündeten?
Was konnten sie aus dem Projekt mitnehmen?

Meine Beweggründe

– *Sind sie erfüllt worden?* *Notizen:*
– Habe ich neue gefunden?
– Was habe ich gewonnen?
– Würde ich es noch einmal machen?

Die gesellschaftlichen und pädagogischen Ziele

– Waren sie klar und kohärent? *Notizen:*
– Entsprachen sie meinen Partnerinnen und
Partnern und meiner/meinen Zielgruppe/n?
– Was hat sich geändert?
– Welche anderen Menschen haben sich
im Projekt engagiert?
– Was haben sie gelernt?

Die konkreten Ziele

– Waren sie konkret? *Notizen:*
– Änderten sie sich, und warum?
– Was wurde durch das Projekt tatsächlich erreicht,
was sonst nicht gemacht worden wäre?

Der Zeitplan meines Projekts

– Konnte ich ihn einhalten? *Notizen:*
– War er realistisch?
– Wenn er sich änderte, welche Folgen
(positiv/negativ) hatte das?

Das Aktivitätsprogramm

– War es realistisch? *Notizen:*
– War die Reaktion/Teilnahme so,
wie ich sie mir vorgestellt hatte?
– Wer unterstützte mich?
– War es partizipativ?
– Wo fand ich Verbündete?

2. Sprechen wir von einigen Managementfertigkeiten...

Die finanzielle Seite des Projekts

– Was sie ein Problem? *Notizen:*
– Wer bezahlte dafür?
– Wurde das Geld auf die bestmögliche Art und Weise verwendet?
– Wie viel kostet/e das Projekt?
– Nutzte ich alle möglichen Kontakte und Unterstützung, die ich eingeplant hatte?

Teamleitung

– Wen bezog ich sonst noch ins Projekt- management ein? Wer beteiligte sich sonst noch? *Notizen:*
– Hatten sie eindeutige Rollen?
– Überprüfte ich ihre Beweggründe und Erwartungen?
– Wie wurden sie unterstützt?
– Wie wurden sie ausgewählt oder trainiert?
– Wie wurden sie belohnt?

Andere Ressourcen...

– Welche anderen Ressourcen, abgesehen von Geld, konnte ich für mein Projekt heranziehen? *Notizen:*
– Welche Fertigkeiten habe ich durch das Projekt gewonnen?
– Schaffte ich es, die Gemeinschaft und andere Organisationen um mich herum einzubeziehen?
– Konnte irgendwer sonst etwas zum Projekt beitragen?

3. Auswertung

– Welche Auswertungen habe ich während des Projekts durchgeführt? *Notizen:*
– Wer wurde einbezogen oder beteiligte sich daran?
– Welche Schlussfolgerungen wurden daraus gezogen? Wer zog sie?
– Welche Änderungen wurden als Ergebnis im Projekt umgesetzt?
– Wertete ich das Projekt mit meinen Kolleginnen und Kollegen aus? Mit der Leitung meiner Organisation? Mit den Teilnehmenden? Mit meinen Partnerinnen und Partnern?

4.Mehr...

–
–
–
–

Es ins Antragsformular schreiben

Nicht alle Einrichtungen werden Sie im Antrag fragen, wie das Projekt ausgewertet werden wird (aber manchmal werden sie Sie bitten, es danach im Abschlussbericht zu beschreiben). Trotzdem ist einer wachsenden Zahl von Organisationen und Einrichtungen die Wichtigkeit geeigneter und gründlicher Auswertungen bewusst geworden. Besonders bei Projekten eines gewissen Ausmaßes (an Zeit oder Geld) werden Sie nicht nur nach Beobachtung und Zwischenauswertungen gefragt, sondern auch darum gebeten zu beschreiben, wie Sie das Projekt auszuwerten planen, wer es machen wird usw. Oft werden sie Sie auch vor Beginn des Projekts fragen, welche Schritte Sie für die Auswertung vorgesehen haben. Dies ist ein konkretes Beispiel dafür, wie viel Projektauswerterinnen und Projektauswerter vielleicht über Auswertung Bescheid wissen. Wenn Sie einem solchen Formular zum ersten Mal begegnen, lassen Sie sich nicht abschrecken! Auf vielfache Art und Weise sparen sie Ihnen Zeit, weil sie Sie drängen, etwas zu tun, das Sie sowieso tun sollten. Also, denken Sie darüber nach und schreiben Sie es auf! Stecken geblieben? – Rufen Sie eine Freundin oder einen Freund oder eine Ihrer Trainerinnen oder Beraterinnen bzw. einen Ihrer Trainer oder Berater an. Geben Sie nicht auf. Es gibt auch manchmal alberne Fragen zur Auswertung, besonders wenn sie auf das Gebiet der nicht formalen Bildung übertragen wird. Aber machen Sie sich ihretwegen keine Sorgen. Wenn Sie zuversichtlich sind, können Sie begründen, warum die Frage keinen Sinn macht.

– Zu den Dingen, die im Antrag nicht vergessen werden dürfen, gehört, wer an den Auswertungen beteiligt wird und wann sie gemacht werden sowie was ausgewertet wird. Manchmal ist wichtig, wer die Auswertung durchführt.
– Beachten Sie, dass viele Sponsorinnen und Sponsoren sowie Einrichtungen akzeptieren, dass Sie die Kosten der Auswertung (Treffen, Studien usw.) im Etat einplanen. Also ist Geld keine Entschuldigung.
– Da die Herangehensweise an die Auswertung Ausdruck der Herangehensweisen ans Projekt und an seine Werte ist, fragen manche Formulare Sie vielleicht direkt, „wie junge Menschen in die Vorbereitung, Durchführung und Ausführung des Projekts einbezogen werden". Haben Sie keine Angst zu antworten.

Zurück zu Ban Uppa!

Way up!

Projektauswertungsbericht

Inhaltsverzeichnis ***Seite***

1. Zweck dieser Auswertung ... 5
2. Methodik der Auswertung ... 10
3. Sich an den Ursprung des Projekts erinnern ... 14
4. Die übergeordneten und konkreten Ziele des Projekts ... 16
5. Auswertung pro Aktivität ... 18
6. Die Teams
7. Die Teilnehmenden
8. Echos anderer Quellen
9. Erzielte Gesamtergebnisse ... 32
– *Was Kriminalität und Beteiligung betrifft*
– *Steigerung des Drogenbewusstseins*
– *Alternativen für gesündere Lebensstile*
– *Von Jugendlichen geleitete Projekte*
– *Städtepartnerschaften*
– *Sichtbarkeit des Projekts*
– *Eine neue Einstellung gegenüber Europa*
– *Synergien zwischen Einrichtungen*
10. Die Auswirkungen auf Ban Uppa! ... 42
11. Management und Umsetzung ... 44
12. Finanzen und Unterstützung ... 48
13. Medienberichterstattung und Auswirkungen ... 52
14. Schlussfolgerungen und weitere erforderliche Änderungen ... 56
15. Vorschläge zur Nachbereitung ... 60
16. Danksagung ... 65

3.4.4 Fertig stellen und berichten

Projektmanagement-Gesetz Nr. 8

„Projekte kommen schnell voran, bis sie zu 90% fertig werden, und dann bleiben sie für immer zu 90% fertig."

Wenn der Arbeitsrhythmus abzunehmen beginnt und das Maß an Verwaltungs- und Schreibarbeit zunimmt, scheint es tatsächlich, als ob es ein Gesetz gibt, das uns vom Fertigstellen und wirklich Abschließen abhält. Und doch werden die Ergebnisse des Projekts in vielen Fällen vielleicht behindert, wenn es nicht richtig fertig gestellt wird.
Bevor das Projekt abgeschlossen wird, müssen die Auswertungsergebnisse auf irgendeine Weise zusammengetragen, aufgeschrieben oder aufgezeichnet werden. Oft gibt es auch Finanzberichte fertig zu stellen. Und in vielen Fällen gibt es auch andere Arten von Berichten und der Dokumentation zu sichern.

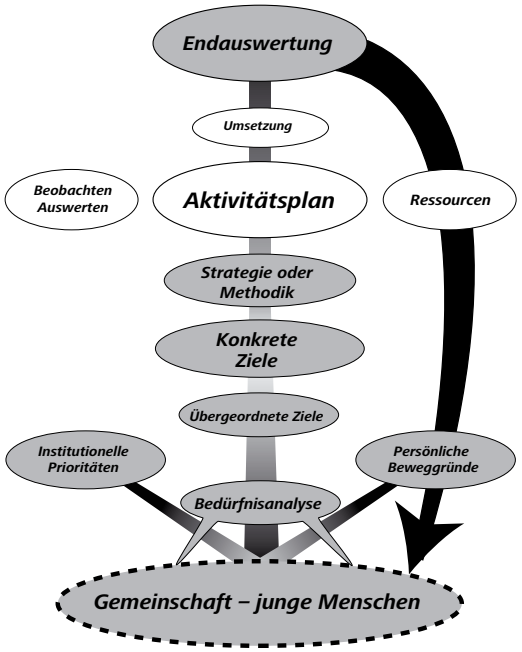
Natürlich müssen diese bei der Planung des Projekts berücksichtigt werden. Eines der häufigsten Probleme bei der Planung ist die Tatsache, dass kaum Zeit (und Ressourcen) für die Fertigstellung vorgesehen sind. Das Ergebnis ist eine unangenehme Anhäufung von Arbeit, für die sich niemand verantwortlich fühlen will.

Also, wenn Sie das Projekt planen, berücksichtigen Sie Zeit und Menschen, um:

- Die Konten aufzulösen und Finanzberichte vorzubereiten;
- Berichte zu schreiben und an Stifterinnen und Stifter sowie Sponsorinnen und Sponsoren zu schicken;
- Den Partnerinnen und Partnern, Sponsorinnen und Sponsoren sowie Teilnehmenden zu danken;
- Die Dokumentation des Projekts zu schreiben.

Es ins Antragsformular schreiben

- Erkundigungen über die Nachbereitung und die Informierung der Menschen darüber, wie die Nachbereitung verfolgt werden wird.
- Jede Einrichtung, die ein Projekt finanziell unterstützt, verlangt einen Bericht. Es ist nur fair, sie darüber zu informieren, wofür ihr Geld benutzt und ausgegeben wurde, was es als Ergebnisse hervorgebracht hat usw. Einige Einrichtungen stellen eher strenge Berichtsformulare zur Verfügung – mehr oder weniger komplex und detailliert. Andere werden lediglich eine Liste von Fragen zur Beantwortung zur Verfügung stellen.
- Was auch immer bei Ihnen vielleicht der Fall ist, stellen Sie sicher, bevor Sie einen Zuschuss annehmen:
  - dass Sie wissen, zu welcher Art von Berichten und der Dokumentation Sie sich verpflichten (wenn möglich, lesen Sie sie vorher);
  - dass Sie die Abgabefrist kennen;
  - dass Sie das Formular (und manchmal die Sprache) kennen.
- Gehen Sie im Fall von Finanzberichten ähnlich vor. Stellen Sie sicher, dass Ihre Konten passen und korrekt sind. Oft müssen Sie Kopien von Belegen und Rechnungen für die Hauptausgaben zur Verfügung stellen. Aber selbst wenn nicht, müssen Sie die Finanzdokumente und Ausgabenbelege trotzdem für einen Zeitraum aufbewahren, der zwischen fünf und zehn Jahren liegen kann. Also, seien Sie auf einen Besuch der Buchprüferinnen und Buchprüfer der Sponsorinnen und Sponsoren vorbereitet.
- Halten Sie sich an die Abgabefristen für Berichte.
- Bedanken Sie sich und erkennen Sie die Unterstützung an, die Ihnen in Form von Geld, freiwilliger Arbeit und Sachbeiträgen zur Verfügung gestellt wurde.



Tun Sie's!

- Beraten Sie sich mit den jungen Menschen – und Ihren Partnerinnen und Partnern – über die Änderungen, die Sie in der Nachbereitung vorschlagen!
- Ziehen Sie verschiedene Alternativen in Betracht, wenn Sie Ihre Schlussfolgerungen und Vorschläge für die Nachbereitung entwerfen!
- Versuchen Sie, Kontinuität in Prozessen zu sichern, die von denselben Menschen initiiert wurden!
- Bleiben Sie realistisch, aber nicht fatalistisch!
- Trauen Sie sich!

Tun Sie's nicht!

- Lassen Sie sich von anfänglichen Reaktionen nicht entmutigen!
- Bleiben Sie nicht in Ihren Vorschlägen stecken. Seien Sie bereit, zuzuhören und sich zu verbessern!
- Setzen Sie nicht alles auf ein einziges Pferd! (Behalten Sie verschiedene Alternativen im Auge.)
- Ignorieren Sie nicht die Bündnisse, die Sie geschlossen haben!
- Erwarten Sie nicht, dass jede und jeder so enthusiastisch ist wie Sie!
- Vermitteln Sie nicht den Eindruck, dass Sie es zu Ihrem persönlichen Vorteil machen!

Vorschläge für das Training

Eine mögliche Nachbereitung vorauszusehen, ist gewöhnlich ein Zeichen guter Planung, wenn Sie den Antrag für das ursprüngliche Projekt einreichen. Sponsorinnen und Sponsoren wissen gerne, ob die Aktionen, die sie unterstützen werden, nachhaltig sein können oder ob das Projekt eine einmalige Veranstaltung oder Bemühung ist. Das Ausmaß, in dem man die Nachbereitung vorhersehen und vorbereiten kann, hängt natürlich in erster Linie von der Dauer des Projekts ab.

Nutzen Sie die Zwischen- oder Fortschrittsberichte, um Ihre Sponsorinnen und Sponsoren auf die mögliche Nachbereitung vorzubereiten. Beziehen Sie sie in die Auswertung ein, so dass sie auch ihre Meinung äußern und gleichzeitig die Realität des Projekts ein bisschen besser nachvollziehen können.

Selbst wenn Sie zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht wissen, was die Nachbereitung beinhalten könnte, können Sie zumindest ein Bild der Änderungen vermitteln, die das Projekt hervorbringen wird, und wie das die Nachbereitung vielleicht beeinflusst. Vermeiden Sie es, den Eindruck zu vermitteln, dass Sie darüber erst später nachdenken werden. Sponsorinnen und Sponsoren wollen gewöhnlich nicht unbedingt einmalige Aktivitäten oder sogar Projekte finanzieren. Sie wissen gerne, dass es nachverfolgt werden kann (sogar ohne ihre Unterstützung). Sie machen gerne einen Unterschied…und sie sind gerne sichtbar in ihren Bemühungen.

Nachbereitung und Berichte

Die Auswertung stellt den Abschluss des Projektkreises und auf vielfältige Art und Weise sein Ende dar. Die Auswertung muss zu Schlussfolgerungen führen, wie wir vorher sahen. Die Schlussfolgerungen müssen sich an die verschiedenen Phasen, Dimensionen, konkreten und übergeordneten Ziele des Projekts richten. Sie müssen besonders die hervorgebrachten Änderungen oder die Auswirkungen auf die Gemeinschaft und die jungen Menschen berücksichtigen und sich darauf beziehen.

- Hat das Projekt irgendwelche Änderungen hervorgebracht?
- Gibt es neue Trends in der Situation?
- Gibt es jetzt neue Probleme?
- Was muss weiterentwickelt und gefestigt werden?
- Welche Änderungen muss es bei der Planung, dem Management und der Auswertung des (neuen) Projekts geben?

Auf vielfältige Weise ist es ein neuen Projekt, das zu planen angefangen und dem gerade abgeschlossenen aufgepfropft wird.

Die Nachbereitung muss am Ende des Projekts ernsthaft angegangen werden, selbst wenn diejenigen, die es begonnen haben, es nicht fortsetzen können. Irgendwie ist es auch ihre eigene Verantwortung, sicher zu stellen, dass die durch das Projekt erzeugten Erwartungen und hervorgebrachte gesellschaftliche Dynamik nicht aufgegeben werden. In einigen Situationen könnte dies eine sehr negative Wirkung auf die Gemeinschaft haben und außerdem jegliche guten Ergebnisse trüben, die vielleicht erzielt worden sind.

Zurück zu Ban Uppa!

Way up!

12. Vorschläge zur Nachbereitung

In Anbetracht des oben Erklärten und der bisherigen hervorragenden Ergebnisse, muss Way up! fortgesetzt und vertieft werden. Seine Fortsetzung sollte garantiert werden durch eine enge Zusammenarbeit und Wechselbeziehung zwischen Ban Uppa!, der Stadt und Zivilbevölkerung. Diese Einrichtungen sollten berücksichtigen:

- *Das Jugendcafé nach den Schulstunden offen zu halten, weil es bewiesen hat, junge Menschen vor schlechtem Einfluss zu bewahren, und ihnen einen Ort zum Spielen und geselligen Umgang bietet.*
- *Ein Jugendbegegnungsprogramm mit unseren drei Partnerstädten in Usbekistan, Malta und Finnland zu entwickeln.*

Seite 60

Auswertungsbericht

- *Das Jugend- und Sportfest in die Feierlichkeiten der Stadt integrieren, von denen es ein Hauptmerkmal werden könnte.*
- *Einen Antrag stellen, den Banviller beratenden Jugendrat zu schaffen.*
- *Die Finanzierung der Stelle der Way up!-Projektkoordinierung für weitere zwei Jahre sichern.*
- *hier fehlt noch ein Punkt!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!*
- *Das Peergroup-Trainingsprogramm auf andere weiterführende Schulen in Banville ausweiten.*
- *Möglichkeiten recherchieren, berufliche Bildung und Lehre ins Schulsystem einzuführen.*

Seite 61

4 Was macht ein Projekt europäisch?

Die erste Antwort, die auf diese Frage in den Sinn kommt, ist, dass diejenigen, die von einem europäischen Standpunkt aus denken wollen, Dinge nicht länger nur national betrachten. Dies impliziert eine Verpflichtung, Dinge von einem weiten Blickwinkel aus anzugehen, oder zumindest aus dieser Richtung, und sich vor allem zu weigern, sich dogmatischem und engstirnigem Denken zu beugen.

Nach Artikel 128 des Maastrichter Vertrags *„soll die Gemeinschaft zum Blühen der Kulturen der Mitgliedstaaten beitragen, während sie ihre nationale und regionale Vielfalt berücksichtigt und gleichzeitig das gemeinsame kulturelle Erbe in den Vordergrund rückt".* Eine Zusammenarbeit aufzubauen, die zu einer besseren Verständigung führt, betont die Bedeutung kultureller Bereicherung, die sich auf Vielfalt und Erfahrungsaustausch gründet. Zu Anfang könnte dies bedeuten, unser geteiltes kulturelles Erbe zu bestimmen und dann unter allen Europäerinnen und Europäern die Vorstellung zu fördern und zu stärken, dass sie gemeinsame Werte teilen.

Unsere geänderte Wahrnehmung und geänderten Werte sind klare Zeichen der kulturellen Veränderungen, die wir gegenwärtig erleben; sie wirken sich aus auf das ethnozentrische Bild so genannter Entwicklungsgesellschaften und führen sie langsam aber sicher einer polyzentrischeren Vision zu – der Entdeckung von Vielfalt und Anderssein -, die möglicherweise auf die Suche nach einer anderen Identität hinweist – vielleicht einer europäischen.

Wie im Fall der Gesellschaft, muss sich Europa selbst als sowohl geeinigt als auch facettenreich betrachten. Die Aufnahme der europäischen Dimension zu fördern, bedeutet, gewisse Werte, eine bestimmte Vorstellung von der Gesellschaft, ein gewisses Menschenbild vorzuschlagen. Sie bedeutet, Respekt gegenüber Einzelpersonen und Menschenrechten zu zeigen. Sie bedeutet auch dabei zu helfen, junge Menschen in eine multikulturelle Welt einzugliedern.

Europäische Programme haben alle zum Ziel, jungen Menschen ihr geteiltes kulturelles Erbe und ihre gemeinsame Verantwortung als Europäerinnen und Europäer bewusst zu machen. Mit anderen Worten, ihnen das Wissen, die Fertigkeiten und Einstellung zu bieten, die sie brauchen werden, um mit den größeren Herausforderungen der europäischen Gesellschaft umzugehen und sie auf größere Beweglichkeit und das tägliche Leben in einem grenzfreien Europa vorzubereiten.

Im Rahmen des ***Europäischen Freiwilligendienstes*** läuft dies darauf hinaus:

1. Jungen Menschen eine neue Art zu bieten, interkulturelles Lernen zu erleben;
2. Zur Entwicklung örtlicher Behörden beizutragen;
3. Aktive Bürgerschaft unter jungen Menschen zu fördern. Es bedeutet auch, dass die eigene Kultur der Freiwilligen und ihre Loyalität gegenüber einzelnen Ländern den Aktivitäten eines Projekts einen zusätzlichen Wert geben müssen.

Beispiel aus dem Benutzerhandbuch für den Europäischen Freiwilligendienst: Zwei Freiwillige aus Frankreich bzw. Belgien besuchten die kleine schwedische Stadt Lidköping, um ihren Freiwilligendienst in einem Jugendzentrum zu absolvieren, das viele Aktivitäten, einschließlich Arbeitsgruppen, anbietet. Das Zentrum versucht auch, Orte zu finden, wo ortsansässige Gruppen Theaterstücke aufführen und wo junge Menschen Videos produzieren können. Die beiden Freiwilligen nahmen an einigen dieser Aktivitäten teil, führten aber auch ihr eigenes Projekt durch. In Verbindung mit der örtlichen Schule entwarfen sie eine Ausstellung zum Kampf gegen Rassismus mit dem Titel „Ich hatte einen Traum". Sie haben vor, die Ausstellung später in ihren Heimatstädten zu organisieren sowie eine CD-ROM und eine Internetseite zu erstellen.

Im Fall von ***Jugend für Europa (Jugendbegegnungen)*** bedeutet es:

1. Das Gebiet des Lernens, Experimentierens und der Neuerung auf die europäische Ebene auszudehnen;
2. Junge Menschen zu befähigen, die Europäische Union als vollständigen Teil ihrer geschichtlichen, gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Umgebung zu betrachten.

Bezogen auf das ***Jugendinitiativprojekt*** bedeutet es, dass:

1. Jugendprojekte sich auf Themen konzentrieren können, die die Beteiligten betreffen, ihren Peers unmittelbar zugutekommen und ihre direkte Umgebung beeinflussen. Das Programm wird sie fördern, entweder direkt durch das einzelne Thema oder dadurch, dass sie einen Teil eines Netzwerks bilden, um ihr Projekt in einem europäischen Zusammenhang zu betrachten.

2. Die europäische Dimension ist besonders wichtig im Fall von lokalen oder regionalen Jugendinitiativen.
3. Die Projekte müssen übertragbar sein auf oder angepasst werden können an junge Menschen, die in anderen teilnehmenden Ländern in ähnlichen Umgebungen leben.

Im Fall der ***Europäischen Jugendstiftung*** bedeutet es:

1. Aktive Bürgerschaft unter jungen Menschen in Europa anzuregen, Jugendbeteiligung beim Aufbau Europas und der Entwicklung von Jugendarbeit als wichtiges Element der Zivilgesellschaft zu fördern,
2. Jugendzusammenarbeit in Europa zu fördern und gegenseitige Hilfe in den Entwicklungsländern zu kulturellen, Bildungs- und gesellschaftlichen Zwecken anzuregen,
3. Unterstützung zu bieten, um Aktivitäten zu entwickeln, die Frieden, interkulturelles Lernen und gegenseitige Hilfe in einer respektvollen Atmosphäre gegenüber Menschenrechten und grundlegenden Freiheiten fördern.

Beim Seminar für Nationalagenturen in Wien im April 1999 wurde festgelegt, dass in Anbetracht des Zusammenhangs und der Ziele europäischer Jugendprogramme Strategien und Trainingsaktivitäten in größerem Rahmen entwickelt werden müssen.
Die Ziele sollten deshalb direkt mit der Arbeit der Organisatorinnen und Organisatoren verbunden sein und einen Bezug haben zur Entwicklung und Nutzung europäischer Jugendprogramme.

Das Ziel der Trainingsstrategie ist, eine europäische Dimension in lokale oder nationale Zusammenhänge aufzunehmen. Dies bedeutet, europäische Programme in die täglichen Aktivitäten der Teilnehmenden einzubinden und so die Entwicklung von Jugendprojekten zu stärken.
Die allgemeinen Prinzipien der europäischen Dimension sind:

- junge Menschen zu befähigen, die Europäische Union als vollständigen Teil ihrer geschichtlichen, gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Umgebung zu betrachten;
- durch pädagogische Maßnahmen für junge Menschen und ihre Beteiligung daran ein Bewusstsein zu entwickeln für die Gefahren, die mit Ausgrenzung, einschließlich Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, in Verbindung stehen;

Beispiel: Ein Projekt, das Tanz und Musik nutzt, um junge Menschen mit unterschiedlichem gesellschaftlichen Hintergrund zusammenzubringen und eine Mischung der Kulturen herzustellen. Das Ziel ist, ein Tanzprogramm zu erstellen, das an unterschiedlichsten Orten vorgeführt werden wird. Das Programm basiert auf der Verbindung zwischen afrikanischem und zeitgenössischem Tanz.

Das Projekt wird ganz von den jungen Menschen selbst initiiert, entworfen und umgesetzt. Es hat seinen Ursprung in einem Treffen zwischen jungen Musikern und Tänzern, und im geteilten Engagement, dem örtlichen kulturellen Leben neuen Schwung zu verleihen, indem es eine Verbindung zwischen Montpellier und Marseille herstellt. Jeder junge Mensch in der Gruppe wird eine bestimmte Aufgabe haben, wie Kommunikation, Werbung, Choreografie, Kostümdesign, Bühnenaufbau, Finanzmanagement und so weiter, für die sie oder er verantwortlich ist. Profis auf dem Gebiet von Tanz werden das Ganze mit einem Blick von außen begleiten. Eine gewisse Zahl von Kontakten zu örtlichen Behörden und Veranstalterinnen und Veranstaltern von Festen sind hergestellt worden, wie Art fantaisie, dem Eus-Fest und les jeudis de Perpignan, wo das Programm aufgeführt werden kann.

Siebzig junge Menschen werden an regelmäßigen Tanz-Arbeitsgruppen und am Programm selbst teilnehmen. Es wird eine Fotoausstellung der Vorführung von drei jungen Fotografen geben, und der Bühnenaufbau wird von Studenten der Perpignaner Schule der bildenden Künste vorgenommen.

Aber wo ist die europäische Dimension in einem Projekt, das ein „traditionelles" ist?

Die Einnahmen aus den Aufführungen werden humanitären Einrichtungen gespendet werden, die in den Ländern Osteuropas arbeiten. Die Tanztruppe arbeitet bereits mit einer Theater- und Tanzvereinigung in Girona in Spanien zusammen. Ein spanischer Choreograf wird am Projekt beteiligt sein sowie Studenten der Universität Barcelona, besonders an der Videoproduktion. Ein Mitglied der Gruppe nahm an einem Studienbesuch zum Thema Tanz, Musik und Produktion mit jungen Menschen in Finnland teil. Eine Reihe finnischer Organisationen haben seitdem Begegnungen vorgeschlagen. Die Gruppe junger Menschen hat auch Kontakt zu einer slowakischen Organisation gehabt, die auf dem gleichen Gebiet arbeitet. Irgendwann in der Zukunft wird vielleicht auch ein Netzwerk aufgebaut.

- Selbstständigkeit, Kreativität und einen Unternehmungsgeist unter jungen Menschen zu fördern, besonders in gesellschaftlichen, bürgerschaftlichen, kulturellen und Umweltzusammenhängen.

Inwieweit ist es möglich, den europäischen Zusatzwert in einem europäischen Projekt zu messen? Ist er einfach das Ergebnis zusätzlicher Partnerinnen und Partner oder bringt er die Entwicklung eines gemeinsamen Projekts mit sich?

Die Antworten sind nicht einfach. Vielleicht müssen die Merkmale der jungen Menschen, wie ihre gesellschaftlichen und kulturellen Ursprünge, die Partnerländer und die behandelten Themen berücksichtigt werden, nämlich als viele Faktoren, die eine Jugendbeteiligung beim Aufbau Europas beeinflussen. Das Ziel aller europäischen Jugendprogramme ist, Kontakte zu vermitteln, und als solche werden die **aktive Einbeziehung und Beteiligung** junger Europäerinnen und Europäer zu grundlegenden Aspekten der europäischen Dimension eines Projekts. Was ist aber mit Aktivitäten, bei denen es keine Verpflichtung zur Durchführung von Begegnungen oder zu automatischer körperlicher Beweglichkeit gibt?

Nach dem Grundsatz, dass man die einfacheren Dinge schaffen kann, wenn man die schwierigeren tut, sollte es möglich sein, die europäische Dimension auf andere Projekte anzuwenden, wenn es möglich ist, den Entwurf einer Definition der europäischen Dimension für solche Projekte zu erstellen.

Die folgende Tabelle versucht, die europäische Dimension von Projekten nach acht Schlüsselkriterien zu beurteilen:

Europäische Dimension

Kriterien	**Fragen**	**Meinungsbeispiele nach der Projektbeurteilung**
Europäische Bürgerschaft	Was ist getan worden, um den Sinn junger Menschen für ihre europäische Bürgerschaft zu schärfen?	Das Projekt konzentriert sich auf Bildung für lokale, regionale, nationale und europäische Bürgerschaft, besonders durch die Erstellung einer Internetseite, um andere europäische Länder über das Projekt zu informieren, so dass sie es in ihren eigenen Städten entwickeln und mit anderen jungen Europäerinnen und Europäern kommunizieren können. Es sollte eventuell eine Begegnung mit jungen Deutschen geben.
Partnerschaften	Hat das Projekt das Potenzial, Partnerschaften mit oder Netzwerke von ähnlichen Aktivitäten in verschiedenen europäischen Ländern aufzubauen?	Die Zusammenarbeit mit Italien sollte gestärkt werden durch eine Jugendbegegnung, die zur Gründung eines Jugendrats in den Gemeinden von Grugliasco und Collegno führt. Ein internetbasiertes Netzwerk könnte zwischen Deutschland, Finnland und den Niederlanden aufgesetzt werden, die bereits auf diesem Gebiet experimentiert haben.
Übertragbarkeit	Ist der Ansatz des Projekts anwendbar auf ähnliche Zusammenhänge in anderen Ländern?	Das Ziel des Projekts „Arbeitsgruppen und Modeumzüge in ländlicher Umgebung“ ist, junge Menschen mit Einwanderungshintergrund, die Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt erleben, zu befähigen, praktisch einbezogen zu werden in Arbeitsgruppen zur Kleidungsherstellung (Management, Organisation und Design der Kleidung) und auf einer internationalen Modemesse lokale, regionale, nationale und internationale Expertinnen und Experten der Modeindustrie zu treffen – Designerinnen und Designer, Friseurinnen und Friseure, Visagistinnen und Visagisten, Fotografinnen und Fotografen sowie Models. Das Projekt wird dem betreffenden Ort durch die Einbeziehung von Händlerinnen und Händlern, gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten sowie anderen interessierten jungen Menschen Schwung verleihen. Das Projekt, das junge Menschen mit Einwanderungshintergrund in einer ländlichen Gegend einbezieht, könnte übertragen werden auf andere Länder der Europäischen Union.

Kriterien	Fragen	Meinungsbeispiele nach der Projektbeurteilung
Europäisches Thema	Spiegelt das europäische Thema des Projekts Angelegenheiten aktuellen europäischen Interesses wider, wie der Euro, Europa und Arbeit oder die europäischen Wahlen?	Das zentrale Thema der Theaterproduktion ist Europa: von der Mythologie bis zum Euro. Sie zeichnet historische Figuren nach, die Aussagen von Männern und Frauen über ihre Arbeit im heutigen Europa, Kriege und Akronyme wie GATT, CAP, OPEC, PESC und Schengen. Die jungen Menschen hoffen, ihr Programm irgendwann in Rumänien aufzuführen, um ihre Vision mit einem anderen europäischen Land zu vergleichen.
Interkulturelles Lernen	Was ist getan worden, um Raum für gegenseitiges Verständnis und Zusammenarbeit zu schaffen?	Dies ist ein Projekt zur Situation junger weiblicher Roma in der Gesellschaft in Europa, das von einem Netzwerk junger Roma durchgeführt wird. Geplant ist, die Erfahrungen und verschiedenen Realitäten der Situation junger weiblicher Roma in Europa auszutauschen, die Meinungen von Männern und Frauen zur Rolle der Frau in Roma und Nicht-Roma-Gemeinschaften gegenüberzustellen, um zu erkennen, dass Traditionen sich von Land zu Land unterscheiden, und um dabei zu helfen, dass Frauen bei der Entwicklung verschiedener Projekte aktiv werden, um die Roma Gemeinschaften gegenüber der Mehrheitsgesellschaft zu öffnen.
Problem, das alle betrifft	Betrifft das Projekt ein Problem, das von den meisten europäischen Ländern geteilt wird, wie Kampf gegen Ausgrenzung, Drogenmissbrauch und Alkoholismus oder Verbrechen?	Die Erstellung einer Internetseite wird ein Mittel sein, Informationen über die Geschichte von Gipsy-Gemeinschaften in Frankreich zu verbreiten und mit anderen Gemeinschaften in Frankreich und Europa zu kommunizieren. Besuche von drei Städten in Katalonien werden nötig sein, um Material für die CD-ROM zu sammeln.
Projektbeweglichkeit	Ist es ein Wanderprojekt oder deckt es verschiedene europäische Länder ab?	Dies ist ein Wanderprojekt, das sieben europäische Länder abdeckt, mit dem Zweck Erfahrungen und Informationen über Theaterpraxis in Europa auszutauschen.
Verbindung mit anderen europäischen Aktivitäten oder Programmen	Gibt es Verbindungen mit anderen europäischen Aktivitäten oder Programmen oder könnten sie hergestellt werden?	Seit drei Jahren organisiert die Vereinigung in Zusammenarbeit mit dem Deutsch-Französischen Jugendwerk Begegnungen mit Berlin. Kürzlich organisierte sie eine multilaterale Jugendbegegnung mit den Ländern des Ostens. Das Projekt ist bestehenden Zentren in Berlin und Köln nachgebildet, mit denen eine Zusammenarbeit geplant ist. Verbindungen zu anderen europäischen Vereinigungen mit ähnlichen Zielen in Berlin, Köln, Bologna und Amsterdam sind hergestellt worden.
Beteiligung junger Europäerinnen und Europäer	Gibt es eine aktive Beteiligung junger Menschen in verschiedenen europäischen Ländern?	Hip-Hop ist zurzeit in bei allen jungen Europäerinnen und Europäern. Geplant ist, ein Treffen mit europäischen Rappern zu organisieren, die vielleicht an den Arbeitsgruppen teilnehmen. Die Beziehung zwischen den Partnerinnen und Partnern und den europäischen Netzwerken ist jedoch immer noch nicht klar.

1953 sagte Mary McCarthy, dass Europa das unvollendete Negativ davon wäre, wovon Amerika der Test war. Die Dinge erscheinen nun in einem positiveren Licht. Der Weg ist lang und schwierig, aber das, was Europa unverwechselbar macht, ist die Tatsache, dass es in ständigem Bau ist, sowohl im übertragenen Sinne als auch in Wirklichkeit.

In *„l'abeille et l'architecte"* (1978) sagte François Mitterand, dass Europa niemanden gebraucht hätte um ein Nichts zu sein, aber dass nicht vergessen werden sollte, dass dies so war, bevor er zum Präsidenten Frankreichs gewählt wurde. Und man würde vielleicht einfach hinzufügen „ja, aber jede und jeder braucht ein existierendes Europa". Natürlich sind das Maß an Notwendigkeit und die Bereiche von Beteiligung sehr vielfältig, aber an dem Tag, an dem alle Europäerinnen und Europäer, ungeachtet der geografischen Ausmaße des Kontinents, die zwölf Sterne der Flagge nicht als die Anzahl der Mitgliedstaaten, sondern als Zeichen der Harmonie und Vollkommenheit akzeptieren und anerkennen, werden wir die Schwelle überschritten haben, die eine geografische von einer wirklichen europäischen Dimension trennt.

Anhang 1: Begriffsglossar

Abhängig von Berufsgebiet oder –umgebung, in denen das Projekt gemanagt wird, ändert sich die Terminologie vielleicht. Die hier aufgeführten Begriffe werden in dieser Veröffentlichung benutzt. Die meisten von ihnen werden in Kapitel 3 genauer bestimmt.

- **Aufkommen,** Entstehung des Projekts: die anfängliche Idee, im Allgemeinen als Reaktion auf das Erkennen eines bestimmten Problems oder Bedürfnisses. Diese Idee ist der Ausgangspunkt für den Entwurf des Projekts.

- **Umsetzung:** dies ist der „handelnde" Teil des Projekts, der alle praktischen Aspekte beinhaltet: Material und technische Vorkehrungen, menschliche und finanzielle Ressourcen zu organisieren, die Person vorzubereiten, die das Projekt durchführen werden wird, die richtigen materiellen Voraussetzungen für den reibungslosen Ablauf von Aktivitäten zu gewährleisten und so weiter.

- **Beurteilung:** Endphase des Projekts. Die Beurteilung ermöglicht, seine Auswirkungen auf die Umgebung, was erreicht worden ist und wie, zu messen und die Nachbereitung zu planen. Die Ergebnisse der Beurteilung werden im Allgemeinen dokumentiert und tragen zum Projektbericht bei.

- **Zwischenbeurteilung:** eine gewisse Zahl von werden durchgeführt, um sicher zu stellen, dass das Projekt weiterhin seine Umgebung, seine Zielgruppe und die gesetzten Ziele widerspiegelt. Zwischenbeurteilungen helfen, Projekte in einer Linie mit der Wirklichkeit zu halten, und bilden als solche einen Teil des Beobachtungsprozesses.

- **Konsolidierung:** letzte Projektaktivitäten, die Ergebnisse zu veröffentlichen und zu nutzen, den Wert des Projekt anzuerkennen und diese Anerkennung zu sichern, den Partnerinnen und Partnern zu danken und zu feiern.

- **Zusammenhang:** gesellschaftliche und geografische Umgebung, in der das Projekt stattfinden wird. Der Zusammenhang ist einer der Hauptfaktoren bei der Entwicklung eines Projekts.

- **Übergeordnete Ziele:** das Endziel des Projekts. Übergeordnete Ziele werden gemäß einer Bedürfnisanalyse oder der Identifikation einer Gruppe von Problemen in einer bestimmten Umgebung definiert.

- **Konkrete Ziele:** diese sind die in Handlungen übersetzten Ziele eines Projekts. Projekte haben immer mehrere konkrete Ziele, die praktisch, messbar, zeitlich gegrenzt, realistisch und flexibel sein müssen. Eine Unterscheidung kann vielleicht getroffen werden zwischen:

  - Gesellschaftlichen/allgemeinen Zielen, die zu gesellschaftlicher Veränderung führen;
  - Bildungszielen, die ein didaktisches Element enthalten und sich auf Veränderungen im Menschen beziehen;
  - messbare praktische Ziele, die mehr zu übernehmende Zwischenaktivitäten sind.
  - Ziele werden umgekehrt auf Aktivitäten heruntergebrochen.

- **Aktivitäten:** die verschiedenen mit einem bestimmten Ziel in Verbindung stehenden Phasen, die helfen, das übergeordnete Ziel zu erreichen.

- **Aktionsplan:** Plan der verschieden Aktivitäten, die zusammen das Projekt bilden, mit einem genauen Hinweis darauf, welche diese Aktivitäten sind, wo sie stattfinden, nach welcher zeitlicher Abstimmung, und welche Ressourcen genutzt werden.
  Solche Pläne müssen geändert werden, um die Situation vor Ort und die Zwischenbeurteilungen zu berücksichtigen.

- **Beobachten:** dies findet das ganze Projekt hindurch statt und besteht daraus zu überprüfen, ob der Aktionsplan immer noch die Wirklichkeit widerspiegelt und ob die geplanten Aktivitäten, konkreten Ziele und übergeordneten Ziele immer noch mit den Bedürfnissen, dem Zusammenhang, der Zielgruppe und den zur Verfügung stehenden Ressourcen übereinstimmen, mit Blick darauf, sie, wo nötig, zu ändern.

- **Partnerinnen** und Partner: die Personen oder Einrichtungen, die im Projekt zusammenarbeiten. Sie bieten vielleicht finanzielle, materielle, technische oder politische Unterstützung.
  - *Projektmitglieder:* all diejenigen, die an der Durchführung des Projekts beteiligt sind.
  - *Projektträgerin oder Projektträger:* die das Projekt in die Wege leitende(n) Einzelperson(en) oder Organisation.
  - *Projektmanagerin oder Projektmanager:* Person(en), die für das Management der am Projekt beteiligten materiellen und menschlichen Ressourcen verantwortlich ist/sind.
  - *Projektsponsorinnen und Projektsponsoren:* Einzelpersonen, Einrichtungen oder Firmen, die das Projekt finanzieren.

- **Ressourcen:** all die zur Verfügung stehenden und notwendigen Mittel, um das Projekt umzusetzen (Ausrüstung, Finanzierung, Personal und so weiter).

Anhang 2

Projektmanagement
T-Kit Auswertungsformular

Wir hoffen, Sie fanden diese erste Fassung des Projektmanagement T-Kit hilfreich und nützlich. Dies ist das erste Mal, dass eine solche Veröffentlichung innerhalb des Partnerschaftsprogramms herausgegeben worden ist, und wir würden Ihre Rückmeldungen und Vorschläge für zukünftige Ausgaben begrüßen. Ihre Antworten werden auch dafür genutzt werden, die Auswirkungen dieser Veröffentlichung zu untersuchen. Vielen Dank fürs Ausfüllen dieses Fragebogens; Ihre Kommentare werden mit großer Aufmerksamkeit gelesen werden.

Inwieweit half dieses T-Kit Ihnen, theoretische Grundlagen und praktischen Rat zur Durchführung Ihres Projekts zu finden?

Von 0%..... bis 100%

Sie sind…
(Sie dürfen mehr als eine Möglichkeit wählen)

☐ Eine Projektmanagerin/ein Projektmanager
○ Lokale Ebene ○ Nationale Ebene ○ Internationale Ebene ○ Sonstiges

Nutzten Sie das T-Kit, um bei der Strukturierung Ihres Projekts zu helfen? Ja ☐ Nein ☐

Wenn ja…
In welchem Zusammenhang oder welcher Situation?.....
.....

Welche Teile halfen Ihnen am meisten? .....
.....
.....
.....

Welche Teile fanden Sie am wenigsten nützlich?.....
.....
.....
.....

☐ Eine Trainerin/ein Trainer
○ Lokale Ebene ○ Nationale Ebene ○ Internationale Ebene ○ Sonstiges

Nutzten Sie das T-Kit für irgendeine Ihrer Trainingsaktivitäten? Ja ☐ Nein ☐

Wenn ja…
In welchem Zusammenhang oder welcher Situation?.....
.....

Bei welcher/welchen Altersgruppe(n)?.....
.....

Welche Ideen nutzten oder passten Sie an?.....

.....

.....

.....

Welche Ideen fanden Sie am wenigsten nützlich?.....

.....

.....

.....

☐ Nichts von oben Genanntem – Bitte genaue Angaben machen.....

Was halten Sie von der Gesamtstruktur des T-Kit?.....

.....

.....

Was halten Sie von der Gestaltung des T-Kit? .....

Wo bekamen Sie Ihr Exemplar dieses *Projektmanagement T-Kit*?.....

Welche Empfehlungen oder Vorschläge haben Sie für zukünftige Ausgaben? .....

.....

.....

.....

.....

Name:.....

Titel:.....

Organisation/Unternehmen, wenn zutreffend.....

Ihre Adresse:.....

.....

Telefonnummer:.....

E-Mail:.....

Bitte senden Sie diesen Fragebogen per gewöhnlicher Post oder E-Mail zurück an:

Projektmanagement T-Kit
Direktorat für Jugend & Sport – Europarat – F-67075 Straßburg Cedex
E-Mail: T-Kits@training-youth.net

*

Anhang 3
Bibliografie

Projekte managen

Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups, London: London Voluntary Service Council

Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police, (Ein Dilbert Buch), Kansas City: Andrews und McMeel

Alonso Oritz, Nieves (1996)
„El trabajo social en los procesos de integración y de exclusion" Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla

Angst, Doris et al. (Hrsg.) (1995)
Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Straßburg: Europarat Jugenddirektorat

Bergeret, Jean-Marie und Meisch, Nico und Otten, Hendrik (Hrsg.) (1995)
Projet communautaire d'élaboration de modules de formation pour animateurs, Luxemburg: Service national de la jeunesse

Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid: Temas de Hoy

Ministerausschuss (1998)
Resolution (98) 6 zur Jugendpolitik des Europarats, Straßburg: Europarat

Daun, Åke und Ehn, Billy und Klein, Barbro (Hrsg.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba: Swedish Immigration Institute und Museum; Stockholm: Ethology Institute

Europäische Kommission (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programme, GD XXII, Brüssel: Europäische Kommission

Europäische Gemeinschaften
„Gemeinsame Position (EG) Nr. 22/1999 mit Blick auf die Annahme (…) des Gemeinschaftsaktionsprogramms „Jugend", Offizielles Journal der Europäischen Gemeinschaften, 22/07/1999

Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, London: Bedford Square Press

Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Straßburg: Europäisches Jugendzentrum

Gomes, Rui (Hrsg.) (1997)
Navigare necesse est, Luxemburg: Service National de la Jeunesse

Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra: Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)

Lauritzen, Peter (1998)
„Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future" European Journal of Intercultural Studies Bd. 9 Beilage

Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, London: Directory of Social Change

Phillips D.C. und Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York: Teachers College Press

Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of "non-formal learning", citizenship and "participation", Straßburg: Europarat Direktorat für Jugend und Sport

Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2. Aufl., Lyon: Chronique Sociale

Menschen managen

Belbin, R.M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, London: Heinemann

Janis, I.L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascos, Boston, MA: Houghton Mifflin

Oomkes, Frank (1994)
Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom

Schneider, Susan C. und Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, London: Prentice Hall

Snow, C.C. et al.
Transnational teams – a learning resource guide, ICEDR, Bericht

Watson, W.E. und Kumar, K. und Michaelsen, LK
„Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task group", The Academy of Management Journal

Mittelbeschaffung

Clarke, S. und Norton, M. (1997)
The complete fundraising handbook, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988)
Can you credit it: grant givers' views on funding applications, Leicester: National Youth Bureau

Smith, Mark (1981)
Organise!, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)
Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers, West Malling: Charities Aid Foundation

Young People Now, Juli (1993)

INTERNETRESSOURCEN

Zur Unterstützung bei der Suche nach Förderung und zur Information über vorhandene Stiftungen (März 1999). Diese Liste ist nicht umfassend!

Charities Aid Foundation – http://www.charitynet.org
Informationen, Ressourcen, Veröffentlichungen. Beinhaltet einen internationalen Teil.

Deutsches Spendeninstitut – http://www.dsk.de
Informationen auf Deutsch und Englisch über deutsche Wohltätigkeitsorganisationen, Hinweise für Stifterinnen und Stifter, Links zu Förderorganisationen in anderen Ländern und zu internationalen Seiten.

Eurodesk – http://www.eurodesk.org
Informationen über europäische Programme

Europäisches Stiftungszentrum – http://www.efc.be
Links zu Seiten anderer Förderinnen und Förderer und vielen körperschaftlichen Förderinnen und Förderern in Europa.

Das Stiftungszentrum – http://fdncenter.org
Mit Sitz in den Vereinigten Staaten. Informationen über Wohltätigkeitsorganisationen und private Stiftungen. Rat zur Antragstellung und Links zu anderen Seiten. Beinhaltet eine Online-Buchhandlung und die Möglichkeit, eine Bibliothekarin oder einen Bibliothekar zu konsultieren. Liefert auch Informationen über Förderung außerhalb der Vereinigten Staaten.

Fund-raising.com – http://www.fund-raising.com/
Konkrete praktische Ideen und Ressourcen zur Mittelbeschaffung.

Funders Online – http://www.fundersonline.org/
Ein Projekt des Europäischen Stiftungszentrums und anderer internationaler Partnerinnen und Partner, das eine Palette europäischer Ressourcen zugänglich macht, die Förderung und Zuschüsse bieten. Das Funders Online Verzeichnis listet Profile von Stiftungen und Webseiten körperschaftlicher Förderinnen und Förderer. Das Verzeichnis kann nach Interessensgebieten der Förderinnen und Förderer durchsucht werden, es ist nach Themen, Geografie, Bevölkerung und Unterstützungsarten geordnet.

Soros Stiftung – http://www.soros.org
Private Stiftung, die in vielen europäischen Ländern tätig ist.

Die Autorinnen und Autoren des Projektmanagement T-Kit

Bernard Abrignani (Autor): Beamter beim französischen Ministerium für Jugend und Sport und Projektreferent beim Nationalinstitut für Jugend und Gemeinschaftsbildung. Experte auf den Gebieten der Jugendbeteiligung, Gemeinschaftsentwicklung, Bildung, Kriminalitätsprävention, des interkulturellen Lernens und der internationalen Jugendarbeit.

Anne Dussap (Koordinatorin, Herausgeberin): Dozentin, die beim Direktorat für Jugend und Sport – Europarat arbeitet. anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (Autor): als das T-Kit geschrieben wird, freiberuflicher Trainer und Berater mit weitreichender Erfahrung in auf Projekten basierenden europäischen Trainingskursen und einem besonderen Interesse an interkultureller Bildung, Minderheitsrechten, Menschenrechten und Auswertung. Seit März 2000 arbeitet Rui Gomes beim Europäischen Jugendzentrum in Budapest, verantwortlich für Programm und Training. rui.gomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (Autor): als das T-Kit geschrieben wird, freiberuflicher Trainer und Berater. Experte auf den Gebieten des experimentellen Lernens, des multikulturellen Teamworks, von Training zu Kommunikation und Leitung und des internationalen Projektmanagements. Nun arbeitet er für „Outward Bound" Belgien als Trainer und Berater für den gewinn- und nicht gewinnorientierten Sektor. dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (Herausgeber, Korrektor): freiberuflicher Trainer und Berater mit Sitz in Den Haag, spezialisiert auf interkulturelles Lernen, Humanökologie, Theater in der Bildung, Konfliktmanagement und Gruppen-Facilitation.

…und die folgende Person hat auch zur Ausarbeitung dieses T-Kit beigetragen:

Alain Roy: ist Professor für Lehrerinnen- und Lehrertraining am Trainingsinstitut für Religion innerhalb der Theologischen Fakultät an der Universität Straßburg. Für einen Zeitraum von zehn Jahren arbeitete er beim Europarat als Sekretär des Europäischen Lenkungsausschusses für Jugend und als freiberuflicher Trainer zu Projektmanagement und Entwicklung in Mittel- und Osteuropa. Seine freiwilligen Aktivitäten schlossen Verantwortung für die Jungen Europäischen Christen in der Region Elsass-Lothringen ein.

Die T-Kit Reihe – Jahr 2000 *(verfügbar auf Englisch und Französisch)*

T-Kit 1:
Management von Jugendorganisationen

T-Kit 2:
Sprachtraining

T-Kit 3:
Interkulturelles Lernen

T-Kit 4:
Projektmanagement

Geplant für das Jahr 2001:
(vorläufige Titel)

T-Kit 5:
Wie organisiert man einen Trainingskurs

T-Kit 6:
Freiwilligendienst

T-Kit 7:
Baustelle Europa (Europäische Bürgerschaft und Jugend)

www.training-youth.net

Handelsvertreterinnen und Handelsvertreter für Veröffentlichungen des Europarats

AUSTRALIEN
Hunter Publications
58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-Mail: Sales@hunter-pubs.com.au
http://www.hunter-pubs.com.au

BELGIEN
La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-Mail: info@libeurop.be
http://www.libeurop.be

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-Mail: jean.de.lannoy@euronet.be
http://www.jean-de-lannoy.be

DÄNEMARK
GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-Mail: info@gaddirect.dk

DEUTSCHLAND
ÖSTERREICH
UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-Mail: bestellung@uno-verlag.de
http://www.uno-verlag.de

FINNLAND
Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-Mail: akatilaus@stockmann.fi
http://www.akatilaus.akateeminen.com

FRANKREICH
La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-Mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
http://www.ladocfrancaise.gouv.fr

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)
Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-Mail: librairie.kleber@coe.int

GRIECHENLAND
Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-Mail: ord@otenet.gr

ITALIEN
Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-Mail: licosa@licosa.com
http://www.licosa.com

KANADA
Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-Mail: order.dept@renoufbooks.com
http://www.renoufbooks.com

NIEDERLANDE
De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-Mail: books@delindeboom.com
http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/

NORWEGEN
Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLEN
Glowna Ksiegarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmiescie 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-Mail: inter@internews.com.pl
http://www.internews.com.pl

PORTUGAL
Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-Mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

SCHWEIZ
Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-Mail: info@adeco.org

SPANIEN
Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-Mail: libreria@mundiprensa.es
http://www.mundiprensa.com

TSCHECHISCHE REPUBLIK
Suweco Cz Dovoz Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-Mail: import@suweco.cz

UNGARN
Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-Mail: euroinfo@euroinfo.hu
http://www.euroinfo.hu

VEREINIGTES KÖNIGREICH
TSO (früher HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-Mail: customer.services@theso.co.uk
http://www.the-stationary-office.co.uk
http://www.itsofficial.net

VEREINIGTE STAATEN und KANADA
Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-Mail: Info@manhattanpublishing.com
http://www.manhattanpublishing.com

Europarat Verlag
F-67075 Strasbourg Cedex
Tel.: (33) 03 88 41 25 81
Fax: (33) 03 88 41 39 10
E-Mail: publishing@coe.int –
http://book.coe.int

Projektmanagement

T-KIT Nr.3

1998 BESCHLOSSEN DER EUROPARAT UND DIE EUROPÄISCHE KOMMISSION, AUF DEM GEBIET DER AUS- UND WEITERBILDUNG EUROPÄISCHER JUGENDARBEITERINNEN UND JUGENDARBEITER GEMEINSAME SCHRITTE ZU UNTERNEHMEN. DESHALB TRAFEN SIE EIN PARTNERSCHAFTSABKOMMEN. ZIEL DES IN MEHREREN VERTRÄGEN VERANKERTEN ABKOMMENS IST, „AKTIVE EUROPÄISCHE BÜRGERSCHAFT UND DIE ZIVILGESELLSCHAFT ZU FÖRDERN, INDEM DER AUS- UND WEITERBILDUNG VON JUGENDLEITERINNEN UND JUGENDLEITERN SOWIE JUGENDARBEITERINNEN UND JUGENDARBEITERN DURCH DIE ARBEIT INNERHALB EINER EUROPÄISCHEN DIMENSION SCHWUNG VERLIEHEN WIRD".

DIE ZUSAMMENARBEIT DER BEIDEN EINRICHTUNGEN DECKT EIN BREITES SPEKTRUM VON AKTIVITÄTEN UND VERÖFFENTLICHUNGEN SOWIE DIE ENTWICKLUNG VON HILFSMITTELN FÜR WEITERES NETZWERKEN AB.

DREI HAUPTBESTANDTEILE BILDEN DIE GRUNDLAGE FÜR DIE PARTNERSCHAFT: EIN TRAININGSANGEBOT (LANGFRISTIGES TRAINING FÜR TRAINERINNEN UND TRAINER UND TRAINING ZUM THEMA EUROPÄISCHE BÜRGERSCHAFT), VERÖFFENTLICHUNGEN (SOWOHL GEDRUCKTE ALS AUCH ELEKTRONISCHE FASSUNGEN VON TRAININGSMATERIALIEN UND ZEITSCHRIFTEN) UND HILFSMITTEL FÜR NETZWERKE (POOL VON TRAINERINNEN UND TRAINERN SOWIE AUSTAUSCHMÖGLICHKEITEN). DAS HÖCHSTE ZIEL IST, DAS QUALITÄTSNIVEAU VON TRAINING FÜR JUGENDARBEITERINNEN UND JUGENDARBEITER AUF EUROPÄISCHER EBENE ZU ERHÖHEN UND QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIESE ART VON TRAINING ZU BESTIMMEN.

Europäische Kommission

2000

COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

www.training-youth.net

THE BIG FAMILY STRASBOURG